

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CENTRO SÓCIO ECONÔMICO
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS DA ADMINISTRAÇÃO**

Felipe Dutra Aliano
Luísa Biava

**MARKETING ESPORTIVO NO FUTEBOL:
um estudo das estratégias dos clubes da primeira divisão do futebol brasileiro no ano de
2012**

Florianópolis
2012

Felipe Dutra Aliano
Luísa Biava

**MARKETING ESPORTIVO NO FUTEBOL:
um estudo das estratégias dos clubes da primeira divisão do futebol brasileiro no ano de
2012**

Trabalho de Conclusão de Estágio apresentado à disciplina CAD7305 como requisito parcial para a obtenção do grau em Bacharel em Administração pela Universidade Federal de Santa Catarina.

Área de Concentração: Marketing.

Orientador: Prof. Rudimar Antunes da Rocha, Dr.

Florianópolis
2012

Felipe Dutra Aliano
Luísa Biava

**MARKETING ESPORTIVO NO FUTEBOL:
um estudo das estratégias dos clubes da primeira divisão do futebol brasileiro no ano de
2012**

Este Trabalho de Conclusão de Estágio foi julgado adequado e aprovado na sua forma final pela Coordenadoria de Estágios do Departamento de Ciências da Administração da Universidade Federal de Santa Catarina.

Florianópolis, 06 de dezembro de 2012.

Prof. André Luís da Silva Leite, Dr.
Coordenador de Estágios

Professores Avaliadores:

Prof. Rudimar Antunes da Rocha, Dr.
Orientador
Universidade Federal de Santa Catarina

Prof. Allan Augusto Platt, Dr.
Avaliador
Universidade Federal de Santa Catarina

Prof. Maurício Carreira Cosentino
Avaliador
Universidade Federal de Santa Catarina

AGRADECIMENTOS

Gostaríamos de agradecer ao nosso orientador Prof. Dr. Rudimar Antunes da Rocha, pela orientação e apoio prestado.

Aos clubes, em especial aos diretores e gerentes de marketing que nos atenderam e colaboraram com o nosso trabalho.

A todos que participaram de maneira direta ou indireta na construção deste estudo.

RESUMO

Este trabalho visa apresentar uma pesquisa realizada com os times da primeira divisão do futebol brasileiro no ano de 2012, e teve como objetivo estudar as estratégias de *marketing* esportivo utilizadas pelos referidos times sob a ótica dos cinco pilares estratégicos selecionados para o estudo, quais sejam, torcedores, clubes coirmãos, Confederação Brasileira de Futebol (CBF), mídias esportivas e investidores/patrocinadores. Nesse sentido, buscou-se observar a importância e a forma como os clubes se relacionam com esses pilares. A pesquisa caracteriza-se como um estudo de multicasos, cuja coleta de dados foi realizada por meio da aplicação de um questionário enviado para os responsáveis pelo *marketing* de cada clube e cuja análise teve abordagem quantitativa e qualitativa. Após a análise quantitativa das respostas dos questionários, selecionaram-se pontos considerados relevantes e elaborou-se uma análise comparativa com os clubes de futebol europeu, sendo estes referências em *marketing* esportivo. Como resultado, constatou-se que os clubes consideram os torcedores como o pilar mais relevante. Sobre as parcerias entre os clubes coirmãos, o que se busca é principalmente a promoção e/ou transferências de atletas e parcerias empresariais. Constatou-se também que não há muitas negociações entre a Confederação Brasileira de Futebol - CBF e os clubes. Na parceria com as mídias esportivas, os times buscam aquelas que agregam valor à marca do clube. No relacionamento com os investidores e os patrocinadores, os clubes apontaram que a idoneidade destes é o fator mais importante no processo de escolha.

Palavras-chave: *Marketing* esportivo. Estratégias mercadológicas. Futebol. Pilares do *marketing* esportivo.

ABSTRACT

This paper presents a research of the teams in the first division of Brazilian football in 2012, and aimed to study the marketing strategies used by these clubs from the perspective of the five strategic cornerstones selected for the study, namely, fans, clubs confreres, the Brazilian Football Confederation, sports media and investors/sponsors. Accordingly, we attempted to observe the importance and how the clubs are related to these cornerstones. The research is characterized as a multicase study, whose data collection was conducted through a questionnaire sent to those responsible for the marketing of each club and whose analysis was quantitative and qualitative approach. After quantitative analysis of questionnaire responses, we selected relevant points and drew up a comparative analysis with European football clubs, which are references in sports marketing. As a result, it was found that the fans are considered as the most important cornerstone. On partnerships between clubs confreres, what the sports teams are looking for is mainly the promotion or transfers of athletes and business partnerships. It was also found that there are not many negotiations between the Brazilian Football Confederation and the clubs. In partnership with the sports media, teams seek those that add value to the brand of the club. In the relationship with investors and sponsors, the clubs indicated that the trustworthiness of these is the most important factor in the selection process.

Keywords: Sports Marketing. Marketing strategies. Football. Cornerstones of sports marketing.

LISTA DE FIGURAS

Figura 01 – Componentes do Vetor de Crescimento.....	21
Figura 02 – Roda da Estratégia Competitiva.....	23
Figura 03 – Contexto onde a Estratégia Competitiva é formulada	24
Figura 04 – Forças Competitivas.....	25
Figura 05 - Cadeia de Valor do Futebol	50

LISTA DE TABELAS

Tabela 01 – Departamento de <i>Marketing</i>	79
Tabela 02 – Relevância dos Pilares do <i>Marketing</i> Esportivo.....	80
Tabela 03 – Representação nas fontes de renda anual.....	81
Tabela 04 – Apelos de <i>Marketing</i> oferecido aos sócio-torcedores.....	83
Tabela 05 – Retorno financeiro dos produtos licenciados.....	84
Tabela 06 – Meios de comunicação utilizados para contatar os sócio-torcedores	86
Tabela 07 – Parcerias com outros clubes.....	87
Tabela 08 – Benefício das parcerias com os outros clubes	88
Tabela 09 - Negociações com a CBF quanto ao calendário das competições.....	90
Tabela 10 - Relevância das mídias esportivas	91
Tabela 11 – Relevância da parceria com as mídias	92
Tabela 12 - Critérios na escolha do fornecedor esportivo	94
Tabela 13 - Relacionamento com investidores e patrocinadores	95
Tabela 14 – Distribuição da renda clubes europeus	96

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	10
1.1	PROBLEMA DE PESQUISA	11
1.2	OBJETIVOS	11
1.3	JUSTIFICATIVAS TEÓRICO-EMPÍRICAS	11
1.4	ESTRUTURA DO TRABALHO	12
2	MARKETING	14
2.1	A HISTÓRIA DO <i>MARKETING</i>	14
2.2	ESTRATÉGIAS DE <i>MARKETING</i>	19
	2.2.1 Tipologias de estratégias de marketing	20
	2.2.2 <i>Marketing</i> de Relacionamento	28
	2.2.2.1 Os 10Ps e os 30Rs do Marketing de relacionamento	32
2.3	<i>MARKETING</i> ESPORTIVO	36
	2.3.1 <i>Marketing</i> no Basquete	39
	2.3.2 <i>Marketing</i> no Beisebol	41
	2.3.3 <i>Marketing</i> no Futebol	43
	2.3.3.1 História do futebol	43
	2.3.3.1.1 <i>História do futebol no Brasil</i>	45
	2.3.3.2 Estratégias mercadológicas utilizadas pelos clubes de futebol	49
	2.3.3.2.1 <i>Estratégias utilizadas pelos clubes europeus</i>	51
	2.3.3.2.2 <i>Estratégias utilizadas pelos clubes brasileiros</i>	53
3	METODOLOGIA	57
3.1	CARACTERIZAÇÃO DO ESTUDO	57
3.2	POPULAÇÃO	58
3.3	COLETA DOS DADOS	59
3.4	ANÁLISE DOS DADOS	60
3.5	LIMITAÇÕES DA PESQUISA	61
4	O <i>MARKETING</i> ESPORTIVO NOS CLUBES ESTUDADOS	62
4.1	HISTÓRICO DOS OBJETOS DE ESTUDO	62
	4.1.1 Associação Atlética Ponte Preta	62
	4.1.2 Associação Portuguesa de Desportos	63
	4.1.3 Atlético Clube Goianiense	63
	4.1.4 Botafogo de Futebol e Regatas	64
	4.1.5 Clube Atlético Mineiro	65
	4.1.6 Clube de Regatas do Flamengo	66
	4.1.7 Clube de Regatas Vasco da Gama	67
	4.1.8 Clube Náutico Capibaribe	68
	4.1.9 Coritiba Foot Ball Clube	69
	4.1.10 Cruzeiro Esporte Clube	70

4.1.11	Esporte Clube Bahia	71
4.1.12	Figueirense Futebol Clube.....	72
4.1.13	Fluminense Football Club	73
4.1.14	Grêmio Foot-ball Porto Alegrense.....	73
4.1.15	Santos Futebol Clube	74
4.1.16	São Paulo Futebol Clube.....	75
4.1.17	Sociedade Esportiva Palmeiras	76
4.1.18	Sport Club Corinthians Paulista.....	77
4.1.19	Sport Club do Recife	77
4.1.20	Sport Club Internacional.....	78
4.2	ANÁLISE DOS PILARES ESTRATÉGICOS DO MARKETING ESPORTIVO	79
4.2.1	Torcedores.....	82
4.2.2	Clubes coirmãos.....	87
4.2.3	Confederação Brasileira de Futebol	89
4.2.4	Mídias Esportivas.....	91
4.2.5	Investidores e Patrocinadores	93
4.3	ANÁLISE COMPARATIVA	95
5	CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	102
5.1	SUGESTÕES PARA TRABALHOS FUTUROS.....	105
	REFERÊNCIAS	106
	APÊNDICE A - QUESTIONÁRIO	112
	APÊNDICE B – CARTA ENVIADA AOS CLUBES	117

1 INTRODUÇÃO

A tecnologia e a consequente globalização fizeram e fazem com que a concorrência entre as organizações não seja mais local e, sim, global. Empresas podem competir entre si mesmas em lugares totalmente distantes, o que faz com que o mercado se torne cada vez mais concorrido.

Nesse contexto, surgiu uma maior necessidade de as empresas estabelecerem estratégias para conquistar e manter seus clientes, o que é papel do *marketing*. São novas estratégias que, em grande parte voltadas aos clientes, têm como objetivo estabelecer relacionamentos duradouros com eles.

Essa evolução do *marketing*, denominado de *marketing* de relacionamento, vem sendo utilizada por diversas organizações em diferentes áreas, incluindo o esporte. Neste caso tratado como *marketing* esportivo. Este possui diversas peculiaridades, por geralmente lidar com clientes movidos pela emoção. Na área do esporte, o futebol, amplamente divulgado por todo o mundo, principalmente no Brasil, começou a ser explorado em mercados nos quais não era antes, como China, Japão e Oriente Médio, de modo que os clubes de futebol perceberam a importância de ter um departamento de *marketing* para que possam gerar e diversificar as suas receitas.

Os clubes de futebol enxergaram que as maneiras tradicionais de obter renda não são mais as únicas e que agora precisam utilizar outras estratégias para manter seus torcedores, aumentar as receitas e poder investir em melhores estruturas e em melhores jogadores. Hoje, os clubes investem em modelos de sócio-torcedor, e, também, em produtos e materiais esportivos, além de ampliarem as suas lojas. Por isso, o *marketing* é um importante aliado para os clubes.

Como essas práticas estão sendo gradativamente mais utilizadas, faz-se também necessário que sejam realizados estudos sobre as estratégias adotadas pelos clubes de futebol. Dentro do contexto brasileiro, definiram-se, então, como objeto de estudo do Trabalho de Conclusão de Curso aqui descrito, os times da primeira divisão do campeonato brasileiro – principal campeonato do país: Associação Atlética Ponte Preta, Associação Portuguesa de Desportos, Atlético Clube Goianiense, Botafogo de Futebol e Regatas, Clube Atlético Mineiro, Clube de Regatas Flamengo, Clube de Regatas Vasco da Gama, Clube Náutico Capibaribe, Coritiba Foot Ball Clube, Cruzeiro Esporte Clube, Esporte Clube Bahia, Figueirense Futebol Clube, Fluminense Football Club, Grêmio Foot-Ball Porto Alegre,

Santos Futebol Clube, São Paulo Futebol Clube, Sociedade Esportiva Palmeiras, Sport Club Corinthians Paulista, Sport Club do Recife, Sport Club Internacional.

1.1 PROBLEMA DE PESQUISA

A partir do exposto, definiu-se o problema de pesquisa como: **Quais foram as estratégias de *marketing* esportivo utilizadas pelos times brasileiros que integraram a primeira Divisão do Futebol Brasileiro, no ano de 2012, sob a ótica dos cinco pilares estratégicos selecionados para o estudo, quais sejam, torcedores, clubes coirmãos, confederação brasileira de futebol (CBF), mídias esportivas e investidores/patrocinadores?**

1.2 OBJETIVOS

Para se atingir respostas adequadas ao referido problema de pesquisa, elencou-se como objetivo geral: estudar as estratégias de *marketing* esportivo utilizadas pelos times que integraram a Primeira Divisão do Futebol Brasileiro, no ano de 2012, sob a ótica dos cinco pilares estratégicos selecionados para o estudo, quais sejam, torcedores, clubes coirmãos, Confederação Brasileira de Futebol (CBF), mídias esportivas e investidores/patrocinadores.

A partir do objetivo geral e para que ele fosse alcançado, definiram-se os seguintes objetivos específicos:

- a) identificar as principais características dos clubes da Primeira Divisão do Futebol Brasileiro;
- b) definir as ações estratégicas de *marketing* esportivo adotadas pelos clubes;
- c) comparar as estratégias mercadológicas utilizadas pelos referidos clubes.

1.3 JUSTIFICATIVAS TEÓRICO-EMPÍRICAS

A conscientização dos clubes diante da importância da criação de departamentos de *marketing* para a geração e a diversificação das receitas vem fazendo com que o futebol se torne um esporte mais organizado. Essa organização vem tornando-se um diferencial importante para atrair investidores, visto a grande competitividade em busca de capital financeiro para a manutenção do clube. Assim, surge o *marketing* esportivo, que pode ser

definido como “a aplicação específica dos princípios e processos de *marketing* aos produtos esportivos e ao *marketing* de produtos não-esportivos por meio da associação com esporte” (SHANK, *apud* MORGAN; SUMMERS, 2008, p. 6).

O que os clubes estão buscando é que por meio dessa associação possam ser obtidos melhores resultados financeiros, já que o futebol envolve grandes quantias financeiras. Por isso os clubes utilizam o *marketing* esportivo como diferencial.

Posto isso, justifica-se a importância do estudo aqui descrito, pois o *marketing* esportivo é hoje uma forma de geração e diversificação de receitas para os clubes de futebol e, dessa forma, faz-se necessário estudar as estratégias utilizadas por eles.

Além disso, o futebol está em ascensão no Brasil diante da vinda da Copa do mundo em 2014, e isso igualmente torna o momento oportuno para pesquisas relacionadas ao futebol.

Esse estudo pode ser considerado viável, pois se acredita que as diretorias de *marketing* dos clubes terão interesse em colaborar com a pesquisa, para que depois tenham acesso aos resultados e, assim, possam analisar as estratégias utilizadas pelos outros clubes, assim como melhorar as próprias.

Outro aspecto que foi considerado na escolha deste tema é que existem poucos estudos que investigaram o *marketing* em múltiplos times brasileiros. Há diversas pesquisas com um, dois ou poucos times em estudo, porém a proposta do presente trabalho foi estudar todos os times da primeira divisão do campeonato brasileiro, o que compreende vinte times, para que fosse possível realizar comparações entre as estratégias adotadas e assim ter uma visão ampla do *marketing* esportivo nos clubes de futebol brasileiros.

1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO

O estudo está estruturado em cinco tópicos:

- a) Introdução – contextualização, apresentação do problema de pesquisa, do objetivo geral e dos específicos, da justificativa do trabalho e da estrutura;
- b) Fundamentação Teórica – referencial teórico do tema, desde a história do *marketing*, estratégias, *marketing* de relacionamento, até o *marketing* esportivo e as estratégias utilizadas pelos clubes de futebol;
- c) Metodologia – apresentação da metodologia utilizada para a realização da pesquisa, o tipo de estudo, o universo, a coleta de dados, a análise dos dados e as limitações da pesquisa;

- d) Apresentação e análise dos dados – apresentação dos times estudados e análise das estratégias utilizadas por eles, assim como a comparação entre essas estratégias;
- e) Conclusões e recomendações – conclusão do trabalho, resgate dos objetivos específicos, resultado das análises e sugestões para trabalhos futuros.

2 *MARKETING*

O presente capítulo foi reservado para descrever os principais enfoques teóricos conceituais do *marketing*, sua história e as abordagens de diferentes autores. Complementa-se o presente capítulo, salientando-se as estratégias de *marketing*, e o *marketing* de relacionamento sob a égide do *marketing* esportivo e do futebol.

2.1 A HISTÓRIA DO *MARKETING*

Para Ambler (2004, *apud* SELEME *et al.*, 2012), o *marketing* pode ser considerado tão antigo quanto o comércio, o qual é uma das mais antigas atividades humanas, cuja história muitas vezes se confunde com a própria história da humanidade. O *marketing* teve seu início com a troca, que é considerada a primeira forma de comércio. Simões (1976, *apud* SELEME *et al.*, 2012) afirma que durante o desenvolvimento de muitas civilizações, o *marketing* foi diversas vezes utilizado, o que contribuiu significativamente para o seu progresso ao longo dos anos.

De acordo com Seleme *et al.*(2012), o *marketing* existe desde o início do comércio, porém não era assim denominado. Os mercadores não só compravam e vendiam, mas também desenvolviam relacionamentos de longo prazo. Eles não pensavam em métodos de negócios, porém tinham conhecimento de como satisfazer seus consumidores enquanto conquistavam seus lucros.

Foi apenas no início do século XX que o *Marketing* surgiu como área de conhecimento distinta das outras atividades comerciais. [...] O *Marketing* desenvolveu-se dentro de um contexto específico, acompanhando o próprio desenvolvimento do mercado, criando novas perspectivas que o diferenciavam de outras práticas organizacionais e, ainda, sendo modificado pelas escolas que surgiram e se desenvolveram ao longo de sua existência (SELEME *et al.*, 2012, p. 93).

O *Marketing* apareceu, assim, vinculado à questão econômica e obteve seu lugar quando os mercados passaram a ser autorregulados e não mais determinados e controlados pela estrutura social. Foi à necessidade de se estabelecer uma relação entre produtores e compradores que fez com que o *marketing* surgisse como ferramenta (SELEME *et al.*, 2012).

Na concepção de Nickels e Wood (1999), para a realização de qualquer ato de trocar algum bem ou dinheiro, o *marketing* possui um papel fundamental. Complementam os referidos estudiosos, advertindo que *marketing* “é o processo de estabelecer e manter relações

de troca mutuamente benéficas com clientes e outros grupos de interesse” (NICKELS; WOOD, 1999, p.4).

Um dos primeiros conceitos de *marketing* lançado pela *American Marketing Association* (AMA, *apud* COBRA, 1985, p. 26), em 1960, foi definido como “o desempenho das atividades de negócio que dirigem o fluxo de bens e serviços do produtor ao consumidor ou utilizador”. Ao longo de sua história, contudo, foram diversas as definições para o termo.

Fazendo um panorama das principais definições de *marketing* ao longo do tempo, Cobra (1985, p.30) apresenta o quadro a seguir (Quadro 01) em que se observa como se deu a evolução do conceito.

Quadro 01 - Sinopse da evolução das definições de *marketing*

Autor	Ano	Definição de <i>Marketing</i>
1. America <i>Marketing</i> Association (AMA)	1960	“ <i>Marketing</i> é o desempenho das atividades de negócios que dirigem o fluxo de bens e serviços do produtor ao consumidor ou utilizador.”
2. Ohio State University	1965	“ <i>Marketing</i> é o processo na sociedade pela qual a estrutura da demanda para bens econômicos e serviços é antecipada ou abrangida e satisfeita através da concepção, promoção, troca e distribuição física de bens e serviços.”
3. Kotler e Sidney Levy	1969	“O conceito de <i>marketing</i> deveria abranger também as instituições não lucrativas.”
4. William Lazer	1969	“O <i>marketing</i> deveria reconhecer as dimensões societais, isto é, levar em conta as mudanças verificadas nas relações sociais.”
5. David Luck	1969	“O <i>marketing</i> deve limitar-se às atividades que resultam em transações de mercado.”
6. Kotler e Gerald Zaltman	1969	“A criação, implementação e controle de programas calculados para influenciar a aceitabilidade das ideias sociais e envolvendo considerações de planejamento de produto, preço, comunicação, distribuição e pesquisa de <i>marketing</i> .”
7. Robert Bartls	1974	“Se o <i>marketing</i> é para ser olhado como abrangendo as atividades econômicas e não econômicas, talvez o <i>marketing</i> como foi originalmente concebido reapareça em breve com outro nome.”
8. Robert Haas	1978	“ <i>Marketing</i> é o processo de descoberta e interpretação das necessidades e desejos do consumidor para as especificações de produto e serviços, criar a demanda para esses produtos e serviços e continuar a expandir essa demanda.”
9. Robert Haas	1978	<i>Marketing</i> Industrial: “É o processo de descoberta e interpretação das necessidades, desejos e expectativas do consumidor industrial e das exigências para as especificações do produto e serviço e continuar através de efetiva promoção, distribuição, assistência pós-venda e convencer mais e mais clientes a usarem e a continuarem usando esses produtos e serviços”.
10. Philip Kotler	1980	“É uma atividade humana dirigida a satisfazer necessidades e desejos através do processo de trocas.”

Fonte: Cobra (1985, p.30)

Fazendo uma comparação das definições e reflexões sobre o *marketing* ao longo dos anos - de 1960 a 1980 - pode-se perceber que, em curto espaço de tempo, as ideias sobre o seu significado foram modificando, e o *marketing* deixou de ser visto como um processo voltado para a administração do fluxo dos bens, assim como para promovê-los e distribuí-los, e passou a ser relacionado também à satisfação das necessidades e desejos dos consumidores.

Corroborando com essas definições, Gonçalves *et al.* (2002, p. 92) destaca que o *marketing* serve “para abrir, provocar e explorar coerentemente oportunidades”. Na visão de Mcnamara (1972, *apud* GONÇALVES *et al.*, 2002, p. 92), “*marketing* é uma filosofia de administração empresarial, baseada na aceitação da orientação para o cliente, e para o lucro por parte de toda a empresa”. Além disso, o autor aborda o aspecto do reconhecimento da importância do papel do *marketing* em comunicar aos departamentos de toda a empresa as necessidades do mercado.

A *American Marketing Association* (AMA, *apud* FERRELL; HARTLINE, 2009, p. 7) define *marketing*, hoje, como “uma função organizacional e um conjunto de processos para criar, comunicar e fornecer valor a clientes para gerenciar relacionamentos de forma que beneficiem a organização e seus stakeholders”. Essa definição traz a ideia de dois fatores fundamentais para o sucesso do *marketing* de hoje: valor e relacionamento com clientes. A ideia de valor reconhece que a satisfação do cliente pode ser obtida de diversas formas; e o relacionamento com clientes é uma necessidade de qualquer produto no mercado (FERRELL; HARTLINE, 2009).

No entender de Kotler e Armstrong (1998, p. 3), *marketing* deve ser compreendido no sentido de satisfazer as necessidades do cliente. Os autores definem o *marketing* como o “processo social e gerencial através do qual indivíduos e grupos obtêm aquilo que desejam e de que necessitam, criando e trocando produtos e valores uns com os outros”.

Na concepção de Gordon (1998, p. 32), o *marketing* “pode ser definido como o processo de identificação e satisfação das necessidades do cliente de um modo competitivamente superior de forma a atingir os objetivos da organização”.

Para Kotler (1980, p.33), *marketing* denota trabalhar com mercados, os quais significam a tentativa de realizar as trocas em potencial com o objetivo de satisfazer as necessidades e os desejos das pessoas. Como diz ele, “*marketing* é a atividade humana dirigida para a satisfação das necessidades e desejos, através dos processos de troca”. Enfim, a administração de *marketing* pode ser definida como a análise, o planejamento, a implementação e o controle de ideias que buscam obter as trocas desejadas com os consumidores com o objetivo de alcançar as metas da organização (KOTLER, 1980).

De acordo com Tedlow (1996, *apud* SELEME *et al.*, 2012) foi na Inglaterra e com o surgimento da Revolução Industrial que apareceu um problema para o gerenciamento dos negócios: a coordenação entre manufatura e *marketing*. Para Rocha e Christensem (1999, *apud* SELEME *et al.*, 2012, p. 92), com o advento da Revolução Industrial, “o importante era produzir; produzir com o menor custo possível, pois tudo o que fosse produzido era consumido”.

De acordo com Cobra (1992), as consequências da revolução industrial refletiram na grande produção de mercadorias com a utilização de máquinas e equipamentos. Para o autor, o principal objetivo da produção em massa era buscar a diminuição dos custos a partir do desenvolvimento de demandas.

Iniciou-se no ano de 1850, nas palavras de Cobra (1992), o que os autores chamam de a era da produção, em que a produção em massa era usada para atender as necessidades de mercado. Essa era durou até início do século 20 quando se começou a pensar mais no produto e não tanto na produção. Em sendo a maior preocupação o produto, as empresas começaram a buscar oferecer produtos de melhor qualidade, desempenho e concepção (COBRA, 1992). Toda a energia da empresa passou a ser concentrada para o contínuo desenvolvimento dos produtos.

Essa forma de pensar excluía as necessidades do mercado, pois não eram observados os fatores externos à empresa. Enxergando essa necessidade, essas passaram a se orientar para as vendas, porém focando muito mais em como vender maiores quantidades - não importando o que - do que em buscar conhecer as necessidades do mercado (COBRA, 1992).

Foi assim que, na visão de Cobra (1992), o mercado deixou de aceitar grandes quantidades de produtos da economia de escala, e o esforço de vendas não foi capaz, sozinho, de colocar esses produtos no mercado, fazendo surgir a preocupação com o consumidor.

O foco dessa nova era, chamada de era do *marketing*, buscava identificar as necessidades dos consumidores para, assim, entendê-las e atendê-las. Segundo Cobra (1992), o foco da empresa passa a ser os consumidores e também o mercado composto dos clientes e distribuidores.

Diante disso, estudiosos do *marketing* passaram a elaborar as primeiras metodologias abordadas sobre o *marketing*, como os 4Ps de McCarthy, difundidos por Kotler (1980), e os 4As de Richers (2000), ambos descritos a seguir.

Na compreensão de Kotler e Keller (2006), as atividades do *marketing* podem assumir diversas formas, as quais foram descritas pelo composto de *marketing* ou *marketing mix*, que pode ser definido como o conjunto das ferramentas de *marketing* que a organização deve

seguir para alcançar seus objetivos de *marketing*. A literatura especializada credita a McCarthy (*apud* KOTLER; KELLER, 2006) a rotulagem dessas ferramentas de *marketing* em quatro grandes grupos que chamou de os 4Ps do *Marketing* – produto, praça, preço e promoção.

Segundo Kotler e Keller (2006), o P de produto envolve variedade, qualidade, *design*, características, nome da marca, embalagem, serviços, garantias, devoluções, tamanhos, entre outros aspectos relacionados ao produto da empresa. Isso porque, conforme Cobra (2009, p.12), “para satisfazer as necessidades dos consumidores, é preciso que os produtos ou serviços a serem ofertados tenham boa qualidade, características que atendam aos gostos dos consumidores, com opções de modelos e estilos, e com nome atraente”.

Já, o Preço envolve descontos, concessões, prazo e condições de pagamento e financiamento, entre outros. As definições de preço precisam levar em conta os custos da empresa na produção do bem ou serviço que será comercializado, além das suas despesas e do lucro que a empresa pretende ganhar com a venda. Também é preciso levar em conta o quanto o consumidor está disposto a pagar pelo produto.

Na Promoção, de acordo com Kotler e Keller (2006), as decisões tomadas dizem respeito às promoções e à força de venda, relações públicas, propaganda, e *marketing* direto. E na Praça, ou distribuição, é preciso pensar em locais, estoques, transporte, cobertura e canais para a distribuição dos produtos. É preciso levar em conta o público-alvo do produto e a localização dele, além disso, é preciso conhecer o perfil dos consumidores para que a empresa tome decisões para o composto de *marketing*.

No entender de Cobra (2009), a aplicação dessas ferramentas do mix de *marketing*, se bem utilizadas, auxilia a empresa na redução dos impactos causados pelas forças do ambiente que a envolve, servindo de canal para obtenção de recursos, resultados e posicionamento de mercado para a empresa.

A partir desse modelo e dos consequentes estudos sobre o *marketing*, diversos outros modelos e ferramentas foram surgindo. Um desses modelos é o do autor Raimar Richers (2000), o qual apresentou o modelo dos 4As, que são: análise, adaptação, ativação, e avaliação. Conforme Cobra (1992), nesse modelo, é apresentada a relação da empresa com o seu meio ambiente de acordo com os objetivos e com a utilização das ferramentas do mix de *marketing*.

A Análise, para Cobra (1992, p.45), “visa identificar as forças vigentes no mercado, como economia, política, sociedade, concorrência, legislação e tecnologia e suas interações

com a empresa”. Na concepção de Richers (2000), essas forças podem estar presentes no mercado em que a empresa atua ou no mercado em que ela pretende atuar no futuro.

Esse “A” tem como objetivo analisar o que, como, onde, quando, por que e quem compra os produtos, para que assim a empresa consiga estabelecer a atual e a potencial demanda do mercado (COBRA, 1992). Na visão do autor, o papel do *marketing*, é “identificar os fatores que influenciam o consumo e procurar ativar a demanda através da força do *marketing*” (COBRA, 1992, p.47). Ou seja, o *marketing* deve descobrir quais são as necessidades e desejos dos consumidores que não estão sendo atendidas, e assim, buscar atender a essas expectativas, criando, adaptando e inovando seus produtos e processos.

O segundo processo é a Adaptação, em que os produtos ou serviços da empresa devem ser adaptados às necessidades dos consumidores que foram identificadas na etapa de análise, o que inclui o desenho, características, embalagem, preço, ciclo de vida, composto de produtos, entre outros aspectos referentes aos produtos (COBRA, 1992).

A Ativação é chamada por Cobra (1992) de composto promocional, e nesse sentido, juntamente com o composto de produtos, compõe o mix de *marketing*. A etapa da Ativação leva em conta a distribuição, venda pessoal, promoção de vendas, relações públicas, propaganda, entre outros.

O último processo é a Avaliação, que compreende o controle da gestão de *marketing*, para que, assim, avalie as forças e fraquezas da empresa relacionadas ao ambiente interno, assim como as oportunidades e ameaças relacionadas ao ambiente externo. Dessa forma, a empresa consegue analisar os resultados dos esforços do *marketing* (COBRA, 1992).

Nessa direção, Richers (2000) defende que a ideia principal da ferramenta dos 4As é que as funções do *marketing* não devem ser consideradas distintas ou desconectadas. Na visão do autor, o *marketing* precisa ser compreendido como um conjunto de elementos que faz parte de um fluxo contínuo e sistêmico, que não pode ser considerado separado.

2.2 ESTRATÉGIAS DE *MARKETING*

Nas palavras de Kotler (1999, p. 15), “o atual panorama econômico está sendo moldado por duas forças poderosas – tecnologia e globalização”. Enquanto o ritmo de mudanças na economia se acelera, as empresas não podem mais acreditar em suas antigas práticas de negócios para manter a prosperidade.

Na visão de Kotler e Armstrong (1998, p. 23), “todas as empresas devem olhar adiante e desenvolver estratégias a longo prazo para enfrentar as mudanças de condições nas suas

indústrias”. Dessa forma, todas as empresas precisarão pensar em estratégias de *marketing* para que consigam obter competitividade.

A estratégia de *marketing* de uma organização descreve como a empresa vai satisfazer as necessidades e os desejos de seus clientes. Também pode incluir atividades associadas à manutenção do relacionamento com outros stakeholders, como empregados ou parceiros da cadeia de suprimentos. Dito de outra forma, a estratégia de *marketing* é um plano que indicará como a organização utilizará suas forças e suas capacidades para adequar-se às necessidades e às exigências do mercado. [...] Para desenvolver uma estratégia de *marketing*, uma organização deve escolher a combinação certa de mercado(s)-alvo e composto(s) de *marketing* a fim de criar vantagens competitivas distintas sobre seus rivais (FERRELL; HARTLINE, 2009, p. 17).

Um fato sobre a estratégia de *marketing* é orientar-se de modo inerente para pessoas. A estratégia de *marketing* refere-se a pessoas (dentro de uma organização), buscando meios de oferecer um valor aumentado ao atenderem às necessidades e às vontades de outras pessoas, que podem ser consumidores, acionistas, parceiros de negócios, ou a sociedade em geral, assim como às necessidades da própria empresa. A estratégia de *marketing* usa psicologia, sociologia e economia para ter melhor entendimento das necessidades básicas e as motivações dessas pessoas – sejam elas clientes da organização (os quais normalmente são considerados os mais essenciais), seus funcionários ou acionistas. Em suma, a estratégia de *marketing* diz respeito a pessoas servindo pessoas (FERRELL; HARTLINE, 2009).

2.2.1 Tipologias de estratégias de *marketing*

As primeiras visões contemporâneas sobre estratégia empresarial apareceram a partir dos livros de Ansoff (1977). A primeira obra do autor sobre estratégia representou o desenvolvimento das teorias sobre o assunto que era pouco explorado até então.

Ansoff (1977) realça que de alguns anos atrás para os dias atuais a ideia de estratégia vem sendo reconhecida cada vez mais, e diversos trabalhos foram desenvolvidos pautados em estratégias de produtos, de *marketing*, de diversificação e estratégias de empresas. Na visão de Ansoff (1977), as empresas passaram a reconhecer que precisavam definir bem o campo de atuação e se orientarem para o crescimento. Na ótica do autor, os objetivos da empresa sozinhos não são capazes de suprir essa necessidade; por isso, é preciso tomar outras decisões para que a empresa tenha um crescimento ordenado e obtenha lucros.

Nesse sentido, Ansoff (1977) realça que a estratégia diz respeito à análise da alta administração de uma empresa sobre seus objetivos e propósitos organizacionais. O autor defende o gerenciamento estratégico voltado ao estabelecimento de diretrizes, na busca de

reconhecer a estratégia como atitude geral na gestão da empresa e não mais como resultado de um planejamento.

Esse processo, conforme Ansoff (1977), pode ser alcançado analisando a posição da empresa com relação aos seus produtos e ao seu mercado. O “elo comum”, formado por esses fatores, pode contribuir para o crescimento da empresa, pois indica a direção que a empresa está seguindo, estabelecendo relações entre produtos e mercados, presentes e futuros, orientando as atividades da empresa.

Esse elo comum pode assumir o formato de um vetor de crescimento, que indica a direção para a qual a empresa está seguindo em relação a sua posição no conjunto produtos e mercados (ANSOFF, 1977). Dessa forma, para ilustrar esse vetor, o autor desenvolveu uma matriz, que envolve: Penetração no Mercado, Desenvolvimento de Produtos, Desenvolvimento de Mercados e Diversificação (Figura 01).

Figura 01 – Componentes do Vetor de Crescimento

PRODUTO \ MISSÃO	ATUAL	NOVO
ATUAL	Penetração no mercado	Desenvolvimento de produtos
NOVA	Desenvolvimento de mercados	Diversificação

Fonte: Ansoff, 1977

A penetração no mercado evidencia a direção para o crescimento da empresa por meio do aumento da participação do seu conjunto de produtos e mercados. Já no desenvolvimento de mercados, a empresa busca novos mercados para os seus produtos. No desenvolvimento de produtos, como o nome já diz, a empresa cria novos produtos para substituição dos antigos. E na diversificação, busca-se um novo produto e também um novo mercado (ANSOFF, 1977).

A definição do elo comum por meio do vetor de crescimento possibilita a indicação das direções pretendidas pela empresa dentro de uma indústria. O elo comum pode ser agressivo, determinando que as novas linhas empreguem uma competência com que a empresa se destaca, ou pode ser defensivo, determinando que as novas atividades forneçam algum potencial que a empresa não possua (ANSOFF, 1977).

Outra forma de visualizar o elo comum, consoante Ansoff (1977), é por meio da vantagem competitiva, que define um processo em que se isolam as características de oportunidades usuais ao campo formado pelo conjunto de produtos e mercados e o vetor de crescimento. Esta vantagem competitiva visa "identificar propriedades específicas e combinações individuais de produtos e mercados que dão à empresa uma forte posição concorrencial" (ANSOFF, 1977, p. 93).

Ansoff (1977) coloca também a sinergia como alternativa para descrever o elo comum. "A sinergia é uma medida da capacidade da empresa para tirar proveito de sua entrada numa nova área de produto e mercado" (ANSOFF, 1977, p. 93). Para o autor, a sinergia deve ser utilizada como elo comum em novas áreas de crescimento, nas quais os setores ainda não estão bem delineados, além de ser uma variável importante para a escolha de uma estratégia de diversificação.

Os elos comuns analisados de acordo com a rentabilidade da empresa adquirem outro significado. Na acepção de Ansoff (1977), o conjunto de produtos e mercados, vetor de crescimento e vantagens competitivas descreve a busca por oportunidades de lucro no ambiente externo. Apesar disso, se a empresa não tiver o quarto elemento, a sinergia, que proporciona capacidades para obtenção de sucesso, poderá não tirar proveito de toda rentabilidade potencial. A atuação conjunta destas quatro características, complementares e não exclusivas, são denominadas por Ansoff (1977) de componentes da estratégia, que poderão ser utilizados em conjunto com os objetivos da empresa.

No entender de Ansoff (1977), uma mudança de estratégia representa uma mudança no conjunto de produtos e mercados da empresa, porém não significa, necessariamente, uma diversificação. Na ótica do autor, esse crescimento pode ser classificado em expansão ou diversificação. A expansão é o envolvimento com a penetração de mercado, desenvolvimento de mercado e desenvolvimento de produto. Já, a diversificação é a mais arriscada das estratégias, pois necessita de um afastamento de produtos e mercados conhecidos em um mesmo momento.

Para Assen, Berg e Pietersma (2010), a decisão de uma empresa para uma nova direção ou estratégia de crescimento depende de diversos fatores, como o risco envolvido, os produtos existentes, o mercado que a organização atinge e a vontade em criar novos produtos e mercados. Para que o futuro da empresa seja planejado de forma sistêmica, ou seja, analisando todos os aspectos envolvidos, é necessário que a empresa perceba a diferença entre sua atual posição e a almejada. Na visão dos autores, a matriz de produto e mercado de Ansoff

(1977) pode ser usada justamente para auxiliar a organização a identificar a direção e as oportunidades para o seu crescimento.

Corroborando com isso, Porter (1986), outro importante autor na área da estratégia, defende que toda indústria possui uma estratégia competitiva, podendo ser implícita ou explícita. Essa estratégia pode ser desenvolvida explicitamente através de um processo de planejamento ou pode ser uma evolução implícita por meio das atividades dos diversos departamentos da empresa.

O autor defende que a importância dada hoje pelas empresas ao planejamento estratégico mostra que são diversos os benefícios de um processo explícito de estratégia, para que os objetivos e metas da organização e de cada departamento dirijam-se para as metas da empresa.

Porter (1986) ressalta que o desenvolvimento de uma estratégia competitiva equivale ao desenvolvimento de uma receita para a maneira que a empresa competirá no mercado. Essa receita deve incluir as políticas necessárias, as metas e os objetivos da organização. A Figura 02, a seguir, mostra os elementos da estratégia competitiva. A junção das metas - o que se pretende atingir, e das políticas – os meios para atingi-las, resulta na estratégia competitiva.

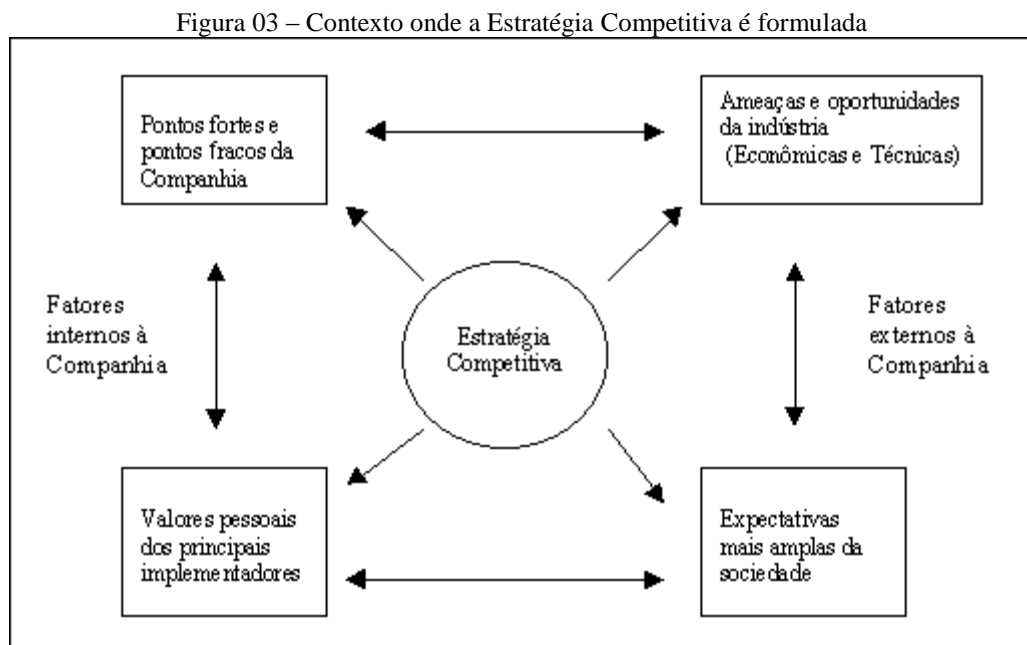
Figura 02 – Roda da Estratégia Competitiva



Fonte: Porter, 1986

Nas palavras de Porter (1986), a Roda da Estratégia Competitiva é uma forma de explicar a estratégia competitiva de forma resumida. No meio da roda estão as metas da empresa, o que envolve os seus objetivos e a forma como ela deseja competir, já os raios em volta mostram as políticas operacionais com as quais a organização pretende atingir as suas metas. Com essa maneira de ilustrar a estratégia competitiva, Porter (1986) quer mostrar que todas as partes da empresa precisam estar direcionadas para as suas metas, assim como originar-se delas.

Além disso, Porter (1986) assinala que, para o desenvolvimento de uma estratégia competitiva, é preciso levar em conta quatro fatores básicos que definem as barreiras até onde a empresa pode ir para ter sucesso. A Figura 03 ilustra esses fatores. Nela podem-se observar os pontos fortes e fracos da empresa, que consideram as qualificações em relação à concorrência, a marca, os recursos, entre outros. Os valores pessoais são as aspirações e desejos dos principais dirigentes da empresa e das pessoas envolvidas em implantar a estratégia. Os pontos fortes e fracos e os valores pessoais fazem parte dos aspectos internos da organização.



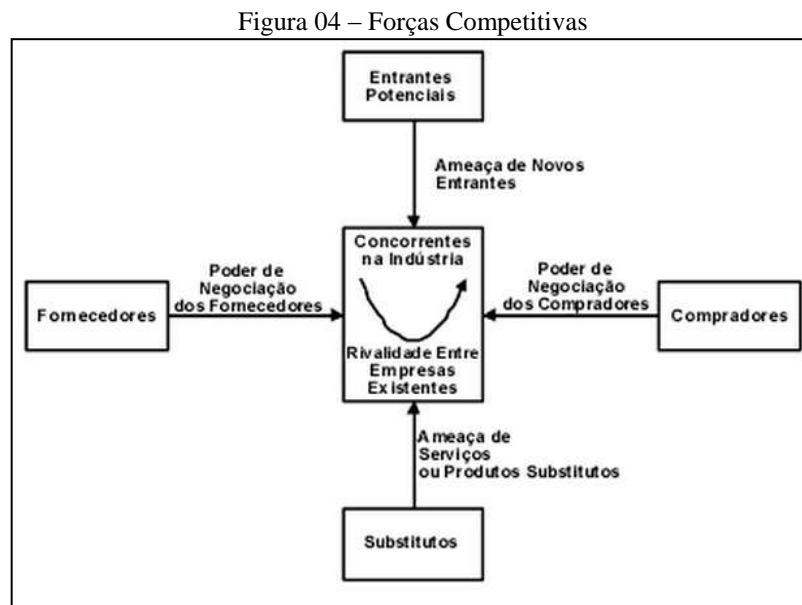
Fonte: Porter, 1986

Do outro lado estão os fatores externos, que compreendem as ameaças e as oportunidades – o meio competitivo, os concorrentes - e as expectativas da sociedade, as quais abrangem o impacto de interesses sociais, políticas, do governo, sobre a empresa. Esses

quatro fatores descritos na Figura 03 precisam ser analisados para o desenvolvimento da estratégia competitiva.

Nessa direção, Porter (1986, p.22) afirma que a “essência da formulação de uma estratégia competitiva é relacionar uma companhia ao seu meio ambiente”. Apesar de o meio ambiente que envolve uma empresa ser muito vasto, a empresa precisa analisar principalmente as indústrias que competem com ela, e a forma com que elas agem diante de uma ameaça ou mudança nas forças externas.

Para Porter (1986), a concorrência em uma indústria está diretamente associada às cinco forças competitivas básicas, que estão ilustradas na Figura 04. Essas cinco forças definem a rentabilidade da indústria. O objetivo da estratégia competitiva é o de conseguir minimizar essas forças ou utilizá-las a seu favor.



Fonte: Porter, 1986

As cinco forças competitivas - entrantes potenciais, substitutos, compradores, fornecedores, e rivalidade entre os concorrentes - evidenciam que a concorrência em uma indústria não é necessariamente disputada pelos concorrentes da empresa, mas sim que clientes, fornecedores, substitutos e os novos entrantes são também concorrentes na indústria e podem ter mais ou menos importância, dependendo dos fatores envolvidos.

Na compreensão de Assen, Berg e Pietersma (2010, p.2), “essa análise permite entender as relações e as dinâmicas de um setor para que uma empresa tome as decisões estratégicas a respeito da posição mais defensável e mais atraente do ponto de vista econômico”. De acordo com os autores, o modelo de Porter (1986) baseia a avaliação da

competitividade da empresa sob todas as perspectivas, e pode ser usado para a compreensão do contexto do setor em que a empresa atua.

Porter (1986) afirma que essas cinco forças competitivas juntas determinam a competitividade da concorrência além de a rentabilidade da indústria. Dessa forma, as forças mais acentuadas são fundamentais para o desenvolvimento das estratégias da empresa. Outras forças também podem influenciar na concorrência de uma empresa, dependendo do setor em que ela atua, porém, essas cinco forças competitivas propostas por Porter (1986), como o próprio autor coloca, são as forças básicas que dirigem a concorrência na indústria e, por isso, precisam ser constantemente analisadas pela empresa.

No âmbito brasileiro, um dos autores que se destaca na área da estratégia empresarial é Rebouças de Oliveira (2001). Ele defendeu a importância do estabelecimento de estratégias empresariais para a vantagem competitiva das empresas, adaptando à realidade brasileira.

Na visão de Rebouças de Oliveira (2001), o objetivo das estratégias empresariais é estabelecer os caminhos, cursos, programas e políticas de ação que devem ser seguidos para que a empresa atinja os objetivos e os resultados que estabeleceu. A estratégia é a maneira com que uma empresa utiliza seus recursos tecnológicos, financeiros, físicos, humanos, buscando a diminuição dos problemas encontrados e o aumento de oportunidades.

O aumento da concorrência no mercado, consequência da globalização, da evolução tecnológica e da exigência cada vez maior dos consumidores, refletiu no acréscimo do uso de estratégias pelas empresas. Dessa forma, Rebouças de Oliveira (2001) enfatiza que os novos modelos de gestão exigem a aplicação de estratégias que tragam resultados para a empresa.

Na concepção do autor, a estratégia empresarial é uma forma desenvolvida e estruturada por uma empresa para atingir os seus objetivos de maneira adequada, diferenciada e bem posicionada no mercado. Diante disso, uma organização precisa usar diversas estratégias competitivas para sobreviver ao longo de sua existência.

Dessa forma, para o estabelecimento e implementação de estratégias, Rebouças de Oliveira (2001) reconhece que as empresas devem passar por cinco etapas, descritas a seguir:

- a) formulação das estratégias;
- b) estabelecimento das estratégias alternativas;
- c) escolha das estratégias;
- d) implementação das estratégias;
- e) controle, avaliação e acompanhamento das estratégias.

Na primeira etapa, em que há a formulação das estratégias empresariais, os executivos devem considerar os aspectos relacionados à empresa, como pontos fortes e fracos, recursos financeiros, humanos, a missão e a visão, os objetivos, entre outros; as oportunidades e as ameaças do ambiente externo e a conexão entre a empresa e o seu ambiente, para que se formule a estratégia mais adequada (REBOUÇAS DE OLIVEIRA, 2001).

Já, no estabelecimento das estratégias alternativas, a partir das análises feitas na primeira etapa, a empresa deve pensar em diferentes estratégias que possam suprir as necessidades da organização.

Conforme Rebouças de Oliveira (2001), a terceira etapa consiste na escolha das estratégias, ou seja, das estratégias alternativas listadas, a empresa escolherá a que representa maior interação com o meio ambiente e que trará maior vantagem competitiva.

Na etapa de implementação, os executivos da empresa analisam o que precisará ser modificado graças à nova estratégia e ficam atentos aos problemas que possam aparecer decorrentes das mudanças, pois diversas vezes ocorrem resistências às estratégias empresariais por parte das pessoas responsáveis pela implementação das estratégias (REBOUÇAS DE OLIVEIRA, 2001).

Enfim, a última fase descrita por Rebouças de Oliveira (2001) corresponde à avaliação e ao acompanhamento das estratégias implantadas, para que se saiba, assim, se as estratégias estão atingindo os objetivos esperados.

Nesse contexto, Rebouças de Oliveira (2001) classifica os tipos de estratégias genéricas estabelecidas pelas empresas, e um dos tipos de classificação é referente à amplitude da estratégia, que se classifica em:

- a) macroestratégia: diz respeito a grandes ações da empresa relacionadas a sua missão, seus propósitos e sua análise do ambiente interno e externo;
- b) estratégia funcional: corresponde a uma estratégia específica para uma área da organização;
- c) microestratégia ou subestratégia: diz respeito a estratégias em níveis operacionais da organização.

Outros tipos genéricos de estratégias também são citados por Rebouças de Oliveira (2001), como as estratégias de *marketing*, que podem ser divididas em estratégias de produtos e estratégias de mercados; estratégias financeiras; de produção e de recursos humanos.

Quanto à qualidade, as estratégias podem ser fortes – grandes resultados para a empresa, ou fracas – pequenos resultados. Quanto à fronteira, as estratégias podem ser somente internas, externas ou internas e externas à empresa. No que diz respeito aos recursos aplicados, podem ser estratégias de recursos humanos, de recursos não humanos ou de recursos humanos e não humanos.

Além dessas classificações, Rebouças de Oliveira (2001) menciona também outros tipos de estratégias genéricas, como as estratégias para compra, para venda ou para fusões, alianças, globalização de empresas, entre outras. Dessa forma, o autor ressalta a importância da análise dos diferentes tipos de estratégias para a tomada da melhor decisão estratégica que acarrete maior vantagem competitiva para a empresa.

Das ideias desses três importantes autores, percebe-se que Porter (1986) aborda a estratégia como análise de todos os concorrentes diretos e indiretos da empresa para a obtenção do menor custo e da diferenciação. Ansoff (1977) estuda a estratégia e a vantagem competitiva a partir do produto e das ações que envolvem o mercado, inclusive com a diversificação. Já, Rebouças de Oliveira (2001) trata da estratégia como forma de trazer resultados para a empresa, estabelecendo suas etapas e classificando os diversos tipos que podem ser utilizadas pela empresa.

Além desses autores, diversos outros dissertam sobre estratégia, apresentando diferentes visões acerca das formas de trazer vantagem competitiva para uma organização. São classificações, estratégias genéricas, estratégias para setores específicos, etapas, entre outros aspectos, porém o fundamental é que a organização se baseie nessas estratégias e crie a sua própria, adaptada de acordo com as suas metas e objetivos. Para efeitos do estudo aqui apresentado, dos diferentes tipos de estratégia, destaca-se o *marketing* de relacionamento.

2.2.2 Marketing de Relacionamento

Entre as estratégias de *marketing* que vêm surgindo, uma que se destaca pela sua importância é o *marketing* de relacionamento. Na compreensão de Nickels e Wood (1999), por muito tempo, a maioria das organizações utilizou o *marketing* como um conjunto de transações não-interligadas entre vendedor e cliente. Nesse *marketing*, chamado transacional, os vendedores focam em trocas individuais e isoladas que satisfazem as necessidades de um cliente em uma hora e local definidos. Os vendedores se concentram mais em conquistar novos clientes para futuras trocas do que em estimular trocas adicionais e criar relacionamentos mais próximos com os clientes que já possuem.

Neste raciocínio, Ferrell e Hartline (2009, p. 21) assinalam que a meta do *marketing* transacional “é completar um grande número de intercâmbios discretos com clientes individuais”, focando-se, assim, na realização da venda e na aquisição de clientes, não no atendimento das necessidades e desejos deles.

De encontro com essa ideia, Ferrell e Hartline (2009) defendem que, se as empresas desenvolverem com seus clientes relacionamentos de longo prazo, elas serão capazes de aprender mais sobre eles e obter lucros mais altos, o que exige um afastamento do *marketing* transacional e a adoção de uma abordagem de *marketing* de relacionamento. Gummesson (2005, p. 22) coloca que “*marketing* de relacionamento é o *marketing* baseado em interações dentro da rede de relacionamentos”.

O quadro a seguir (Quadro 02) apresenta as características do *marketing* transacional *versus* o *marketing* de relacionamento.

Quadro 02 – Principais características do marketing transacional e de relacionamento

	<i>Marketing</i> Transacional	<i>Marketing</i> de relacionamento
Foco do <i>marketing</i>	Aquisição do cliente	Retenção do cliente
Orientação de tempo	Curto prazo	Longo prazo
Meta de <i>marketing</i>	Fazer a venda	Satisfação mútua
Foco do relacionamento	Criar intercâmbios	Criar valor
Prioridade de serviço ao cliente	Baixa	Alta
Contato com o cliente	Baixo a moderado	Frequente
Compromisso com clientes	Baixo	Alto
Características da interação	Antagônica, manipulação, resolução de conflitos	Cooperação, confiança, respeito mútuo
Fonte da vantagem competitiva	Produção, <i>marketing</i>	Compromisso de relacionamento

Fonte: Ferrell e Hartline (2009, p.22)

Analisando o Quadro 02, pode-se perceber que há uma grande mudança de paradigma no *marketing*, antes transacional e, hoje, transformando-se em *marketing* de relacionamento. O *marketing* de relacionamento busca a retenção do cliente, em vez da aquisição do mesmo; além disso, o *marketing* de relacionamento busca uma visão a longo prazo, com mútua satisfação e alta prioridade de serviço, compromisso e contato com o cliente.

Ferrell e Hartline (2009, p.21) definem que no *marketing* de relacionamento “a meta é desenvolver e manter acordos de longo prazo e mutuamente satisfatórios, nos quais o comprador e o vendedor se concentram no valor obtido com o relacionamento”. Os autores

ainda defendem que o *marketing* de relacionamento é capaz de auxiliar o entendimento das necessidades dos clientes.

O *marketing* de relacionamento promove a confiança do cliente na empresa, que pode, então, desenvolver maior compreensão das necessidades e desejos dos clientes. Isso coloca a empresa em posição de reagir mais efetivamente às necessidades do cliente, aumentando, assim, o valor do relacionamento para ambas as partes (FERRELL; HARTLINE, 2009, p.21).

No mesmo sentido, Gordon (1998, p. 31-32) reconhece que o *marketing* de relacionamento é “o processo contínuo de identificação e criação de novos valores com clientes individuais e o compartilhamento de seus benefícios durante uma vida toda de parceria”. Essa parceria envolve a compreensão, a concentração e a administração de uma frequente colaboração entre fornecedores e clientes escolhidos para a criação e o compartilhamento de valores recíprocos com a interdependência e o alinhamento da organização.

Gonçalves *et al.* (2002, p. 92) acreditam que o *marketing* de relacionamento tem como objetivo melhorar as relações com os públicos que fazem parte do macroambiente da organização, principalmente clientes e fornecedores, para que, assim, estabeleça-se um relacionamento duradouro, que seja baseado no conhecimento de forma ampla, com o propósito de saber como ocorre a decisão de compra, o projeto e a produção de soluções, o posicionamento de mercado, o aprendizado organizacional, entre outros.

Gordon (1998, p. 32) destaca que o *marketing* de relacionamento:

- a) procura criar novo valor para os clientes e compartilhar esse valor entre o produtor e o consumidor;
- b) reconhece o papel fundamental que os clientes individuais têm não apenas como compradores, mas na definição do valor que desejam, com o *marketing* de relacionamento, o cliente ajuda a empresa a fornecer o pacote de benefícios que ele valoriza; e o valor é assim criado com os clientes e não por eles;
- c) exige que uma empresa, em consequência de sua estratégia de *marketing* e de seu foco sobre o cliente, planeje e alinhe seus processos de negócios, suas comunicações, sua tecnologia e seu pessoal para manter o valor que o cliente individual deseja;
- d) é um esforço contínuo e colaborativo entre o comprador e o vendedor. Desse modo, funciona em tempo real;

- e) reconhece o valor dos clientes por seu período de vida de consumo e não como clientes ou organizações individuais que devem ser abordados a cada ocasião de compra;
- f) procura construir uma cadeia de relacionamentos dentro da organização para criar o valor desejado pelos clientes, assim como entre a organização e seus principais participantes, incluindo fornecedores, canais de distribuição intermediários e acionistas.

Para uma perfeita execução, Gonçalves *et al.* (2002, p. 96) expõem que os principais objetivos do *marketing* de relacionamento, são:

- a) manter clientes satisfeitos após a compra: esse é o principal objetivo do relacionamento apoiado em estratégias de *marketing* que buscam estabelecer um canal permanente com os clientes;
- b) fazer tudo para que o cliente recompre produto da mesma empresa: buscar a fidelidade e a confiabilidade do cliente;
- c) mensurar a satisfação de clientes: desenvolver formas que possibilitem o acompanhamento do mercado;
- d) realizar comunicação pós-venda, receber *feedback*, criar eventos e canais: ser capaz de perceber os movimentos econômicos e as alterações de humor dos clientes sobre o produto;
- e) ter serviço de qualidade: fazer com que o consumidor perceba as ações de manutenção, assistência técnica pré e pós-venda, associações de uso e difusão de hábitos em torno dos produtos e serviços, manutenção da marca e de ciclo de vida;
- f) estabelecer relações públicas: ter serviços especializados de comunicação e presença, associados ao *marketing*, na execução de trabalhos de mídia, promoção de eventos.

Por tais razões, em uma organização, todos precisam saber da importância dos clientes e que ele é a razão da existência da empresa. O *marketing* de relacionamento parte desse pensamento da estratégia organizacional, pois propõe aproximar o cliente da organização e mantê-lo fiel e ciente de suas ações (GONÇALVES *et al.*, 2002).

Desse modo, novas ferramentas foram surgindo com o *marketing* de relacionamento, como exemplo dos 10Ps (CONCEIÇÃO, 2008) e os 30Rs (GUMMESSON, 2005), que surgiram da necessidade de as empresas utilizarem novas formas de relacionamento com seus clientes.

2.2.2.1 Os 10Ps e os 30Rs do Marketing de relacionamento

Diante da evolução do *marketing* e de sua necessidade de suprir as exigências modernas do mercado, os 4Ps de McCarthy, citados anteriormente, passaram pelo anseio de uma revisão dos preceitos. Conceição (2008, p.20) expõe que McKenna “foi um dos pensadores que desenvolveu uma nova concepção sobre a relação organizações/fornecedores/clientes finais.” A partir dessa relação, o autor observou a necessidade de fortalecer os 4Ps com a agregação de mais seis, assim passando a formar os 10Ps do *marketing*, mencionados abaixo:

- a) produto: conjunto de serviços que uma pessoa recebe quando realiza uma compra;
- b) promoção: todo o tipo de material promocional que tem como objetivo expor aos consumidores o produto;
- c) preço: reflete a melhor relação custo/benefício frente à concorrência ou demonstra a soma de serviços que são prestados;
- d) praça: é a distribuição física do produto, da fábrica até o consumidor;
- e) pessoas: são os recursos humanos da empresa, na forma de equipes produtivas;
- f) pós-venda: atitudes que a empresa toma após o ato da venda, visando atingir a fidelização dos clientes;
- g) proteção (legalidade): as ações de *marketing* necessitam de um consistente embasamento legal;
- h) *providers* (fornecedores): desmembramento do P de pessoas separando a equipe de fornecedores daqueles que são apenas consumidores finais;
- i) *phocus* (foco): deixar claro a quem se destina o produto;
- j) posicionamento: definição de como a empresa vai se organizar, arrumar e posicionar para atuar no mercado.

Na visão de Conceição (2008) a agregação dos 6 P's aos 4 P's tem o intuito de fortalecer a relação da organização com os seus clientes. Ao encontro dessa ideia, surgiram

também os 30 relacionamentos – 30 Rs - que Gummesson (2005) propôs tendo em vista que o enfoque no cliente proporciona a melhora do *marketing* de relacionamento.

Gummesson (2005) destaca que se faz necessário converter a filosofia do *marketing* de relacionamento em relacionamentos tangíveis para que possam se tornar parte do planejamento de *marketing*. Para tal resultado, definiram-se os 30Rs, que são classificados da seguinte forma: relacionamentos de mercados clássicos, relacionamentos de mercados especiais, megarrelacionamentos e nanorrelacionamentos, considerando os dois primeiros como relações de mercado (relações entre fornecedores, consumidores, concorrentes e outros que operam o *marketing*). Nas palavras de Gummesson (2005), essas relações representam a base do *marketing*, são orientadas externamente e aplicam-se ao próprio mercado.

As relações de mercado clássicas (R1-R3) são o duo clássico que abrange a relação entre o fornecedor e o cliente e, no entendimento de Gummesson (2005, p.50), "esse é o relacionamento parental em *marketing*", ou seja, a troca de valores que constitui a base do negócio. Sobre o trio clássico que apresenta o triângulo consumidor, fornecedor e competidor, Gummesson (2005, p. 60) afirma que "um ponto forte da economia de mercado é a presença de vários fornecedores em cada mercado. A competição está aumentando e consiste em um trio de jogadores: o consumidor, o fornecedor atual do consumidor e os fornecedores concorrentes".

A rede clássica, que são os canais de distribuição, é apresentada por Gummesson (2005) como a distribuição física tradicional e o gerenciamento moderno de canais, incluindo bens, serviços pessoais e informações, os quais consistem em uma rede de relacionamentos.

As relações de mercados especiais (R4-R17), na ótica de Gummesson (2005), representam certos aspectos dos relacionamentos clássicos, tendo suas raízes no R1, o relacionamento parental do *marketing*. Outro ponto de destaque dentro das relações de mercados especiais é a interação entre clientes e prestadores de serviços, em que Gummesson (2005) destaca algumas interações como as de consumidor para consumidor, as do pessoal de contato da empresa com o consumidor, entre outras.

Os megarrelacionamentos (R18-R23) são reconhecidos por Gummesson (2005, p. 47) como "plataformas para os relacionamentos de mercado e se referem à economia e à sociedade de modo geral". Dessa forma, os megarrelacionamentos estão acima dos relacionamentos de mercado, na sociedade em geral.

Dentro dos megarrelacionamentos, pode-se destacar o relacionamento com a mídia de massa. Gummesson (2005) coloca a mídia como um meio de informar os acontecimentos que envolvem corporações, governos e mercados, influenciando diretamente o *marketing*.

Gummesson (2005, p. 175) compartilha que o relacionamento com a mídia pode ser dividido em três partes, sendo: “relacionamento entre uma organização e a mídia, relacionamento entre a mídia e seu público e relacionamento entre uma organização e a audiência da mídia”.

Os nanorrelacionamentos (R24-R30), na ótica de Gummesson (2005, p. 47), “são encontrados nas relações de mercado, isto é, relações dentro de uma organização (intraorganizacionais)”. Dessa forma, todas as atividades internas influenciam as relações limitadas externamente.

Na concepção de Gummesson (2005), a filosofia do *marketing* de relacionamento busca fazer com que os exemplos sejam convertidos em relacionamentos tangíveis, para que possam se tornar parte do planejamento de *marketing* e negócio de uma empresa. Nessa direção, definiram-se os 30 relacionamentos – os 30 Rs, apresentados no quadro 03, a seguir, evidenciados em suas quatro subdivisões.

Quadro 03 – Os 30 relacionamentos (30 Rs)

Relacionamentos de mercado clássicos	
R1	O duo clássico – a relação entre o fornecedor e o cliente: este é o relacionamento parental de <i>marketing</i> , a troca de valores definitiva que constitui a base dos negócios.
R2	O trio clássico – o drama do triângulo consumidor – fornecedor – competidor: a competição é um ingrediente central da economia de mercado. Nela, há relações entre três partes: entre o consumidor e o fornecedor atual, entre o consumidor e os competidores do fornecedor e entre os competidores.
R3	A rede clássica – canais de distribuição: a distribuição física tradicional e o gerenciamento moderno de canais, que inclui bens, serviços, pessoas e informações, consistem em uma rede de relacionamentos.
Relacionamentos de mercado especiais	
R4	Relações via profissionais de <i>marketing</i> em turno integral e profissionais de <i>marketing</i> de meio período: aqueles que trabalham em <i>marketing</i> e no departamento de vendas estabelecem relacionamentos profissionais.
R5	O encontro de serviço – interação entre consumidores e provedores de serviços: a produção e a entrega de serviços envolvem o consumidor em uma relação interativa com o provedor de serviços, geralmente chamado de momento da verdade.
R6	O consumidor multifacetado e o fornecedor multifacetado: o <i>marketing</i> para outras organizações – <i>marketing</i> industrial ou de negócios – geralmente significa contato entre muitos indivíduos da organização dos fornecedores e consumidores.
R7	A relação com o consumidor do consumidor: uma condição para o sucesso geralmente é entender o consumidor do consumidor e o que os fornecedores podem fazer para ajudar seus consumidores a se tornar bem-sucedidos.
R8	O relacionamento próximo contra o relacionamento distante: no <i>marketing</i> massivo, a intimidade com o consumidor é perdida e o relacionamento se torna distante, baseado em pesquisas, estatísticas e textos escritos.
R9	A relação com o cliente: o consumidor insatisfeito requer um tipo especial de relacionamento, mais intenso do que em uma situação normal, muitas vezes mal gerenciada pelo servidor. A maneira de tratar uma reclamação – a recuperação – pode determinar a qualidade da relação futura.
R10	O relacionamento do monopólio: o consumidor ou fornecedor como prisioneiro. Quando a competição é inibida, o consumidor pode estar à mercê do fornecedor – ou o contrário.

(continua)

Quadro 03 – Os 30 relacionamentos (30 Rs)

(continuação)

R11	O consumidor enquanto membro: para criar um relacionamento sólido de longa duração é cada vez mais comum alistar clientes como membros de programas de fidelidade.
R12	O relacionamento eletrônico: o relacionamento eletrônico, representado pela internet pelo e-mail e pelos telefones celulares, posiciona-se contra o relacionamento humano. É cada vez mais crucial observar o conceito <i>high tech – high touch</i> no <i>marketing</i> de relacionamento.
R13	Relacionamento parassociais – relações com marcas e objetivos: as relações não existem somente com pessoas e objetos, mas também na forma de imagens mentais e símbolos, como marcas registradas e identidades corporativas.
R14	O relacionamento não comercial: esta é uma relação entre o setor público e os cidadãos/clientes, mas também inclui organizações voluntárias e outras atividades fora da economia baseada no lucro e monetarizadas, como as usadas em famílias.
R15	O relacionamento verde: as questões do meio ambiente e saúde têm aumentado aos poucos em importância e estão criando um novo tipo de relacionamento com o cliente por meio de legislações, da voz de líderes de consumidores, da mudança no comportamento dos consumidores e de uma extensão da relação consumidor-fornecedor, de modo a abranger um processo de reciclagem.
R16	O relacionamento baseado na lei: uma relação com o consumidor às vezes é baseada principalmente em contratos legais e ameaças com processos.
R17	A rede criminal: o crime organizado é constituído sobre redes firmes e geralmente impermeáveis, guiadas por uma missão ilegal de negócios. Existem no mundo todo e parecem estar crescendo, mas não são analisadas nas teorias de <i>marketing</i> . Essas redes podem perturbar o funcionamento de uma indústria de mercado interno.
Megarrelacionamentos	
R18	Redes pessoais e sociais: as redes sociais e pessoais geralmente determinam as de negócios. Em algumas culturas, os negócios só são conduzidos entre amigos e amigos de amigos.
R19	<i>Megamarketing</i> – o “cliente” real nem sempre se encontra no mercado: em certas ocasiões, os relacionamentos precisam ser solicitados a governos, legisladores, pessoas influentes e outros para possibilitar o <i>marketing</i> em nível operacional.
R20	Alianças mudam os mecanismos de mercado: alianças significam relacionamentos mais próximos e colaboração entre companhias. Dessa maneira, a competição é parcialmente freada, mas a colaboração é necessária para fazer a economia de mercado funcionar.
R21	O relacionamento do conhecimento: o conhecimento pode ser o recurso mais estratégico e crítico, e a “aquisição do conhecimento” geralmente é o recurso racional para alianças.
R22	Megaalianças mudam as condições básicas para o <i>marketing</i> : a União Européia e o Nafta são exemplos de alianças acima das companhias e indústrias comuns. Elas existem em níveis governamentais e supranacionais.
R23	O relacionamento da mídia em massa: a mídia pode ser positiva ou destrutiva para o <i>marketing</i> e é particularmente influente na formação de opinião pública. A relação com a mídia é crucial para o modo como esta vai tratar um assunto.
Nanorrelacionamentos	
R24	Os mecanismos de mercado são trazidos para dentro da companhia: ao introduzir centros de lucro em uma organização, cria-se um mercado e emergem relacionamentos internos e externos de um novo tipo.
R25	Relacionamentos com o consumidor interno: a dependência entre os diferentes departamentos e camadas de uma empresa é vista como um processo consistente de relações entre consumidores internos e fornecedores internos.
R26	A orientação para a qualidade e o consumidor: a relação entre gerenciamento de operações de <i>marketing</i> . O moderno conceito de qualidade construiu uma ponte entre projeto, engenharia, manufatura e outras atividades baseadas em tecnologia e <i>marketing</i> . Considera os relacionamentos internos na companhia, bem como sua relação com os consumidores.

(continua)

Quadro 03 – Os 30 relacionamentos (30 Rs)

(continuação)

R27	<i>Marketing</i> interno: os relacionamentos com o mercado de funcionários. O <i>marketing</i> interno pode ser visto como parte do MR, porque dá apoio indireto e necessário aos relacionamentos com os consumidores externos.
R28	A relação matricial bidimensional: as matrizes são a forma de rede mais simples, existem em todas as grandes corporações e, acima de tudo, são encontradas em relacionamentos entre gerenciamento de produto e vendas.
R29	A relação como os provedores externos de serviço de <i>marketing</i> : os provedores externos reforçam a função do <i>marketing</i> , fornecendo diversos serviços, como os oferecidos por agências publicitárias e institutos de pesquisa mercadológica, mas também na área de vendas e distribuição.
R30	A relação entre o financiador e o proprietário: os proprietários e outros financiadores determinam em partes as condições em que uma função de <i>marketing</i> pode operar. A relação com eles influencia a estratégia de <i>marketing</i>

Fonte: Gummesson (2005, p. 45-46)

Diante do exposto, observa-se a importância do *marketing* de relacionamento para as organizações, visto que é por meio desse relacionamento que se busca a fidelidade do consumidor. O *marketing* de relacionamento vem auxiliar as empresas a superar a constante concorrência do mercado, dando ênfase aos relacionamentos, sejam eles com consumidor, fornecedor ou concorrente.

2.3 MARKETING ESPORTIVO

O *marketing* de relacionamento, então, serve de apoio para as empresas lidarem da melhor forma com seus consumidores, tornando-as mais competitivas e envolvidas com os seus clientes. Dessa forma, hoje, os conceitos e a aplicabilidade das estratégias de *marketing* de relacionamento são adequadas para o alcance das metas estabelecidas no esporte. Os que não utilizam as estratégias de *marketing* para a administração esportiva terão dificuldades em alcançar o sucesso. Uma administração eficiente é fundamental para o sucesso de qualquer organização no mercado, e da mesma forma é com o esporte (LOIS; CARVALHO, *apud* LIMA, 2007, p.51).

O avanço no consumo esportivo direto (presença em eventos esportivos) e indireto (assistir/ouvir/ler sobre esporte) é confirmado pelos milhões de dólares gastos todos os anos com instalações esportivas novas, melhoradas e maiores e com equipes esportivas e jogadores. As modificações nos estilos de vida e atitudes em relação à saúde e à boa forma física também geraram mudanças nas prioridades recreativas para atividades mais novas e variadas ao longo de uma faixa mais ampla de ocasiões. Essas mudanças e esse envolvimento de altos valores fizeram com que surgisse a necessidade de profissionalização do esporte,

contribuindo para o desenvolvimento do *marketing* esportivo (MORGAN; SUMMERS, 2008).

Nesse sentido, *marketing* esportivo é, basicamente, “a aplicação específica dos princípios e processos de *marketing* aos produtos esportivos e ao *marketing* de produtos não esportivos por meio da associação com o esporte” (SHANK, 2002, *apud* MORGAN; SUMMERS, 2008, p. 6).

Nessa direção, o *marketing* esportivo trata dos elementos e estratégias do *marketing* especificamente no contexto esportivo, para assim atender às necessidades dos clientes do esporte, mesmo que sejam consumidores individuais, participantes de esportes ou jogadores, e investidores corporativos (MORGAN; SUMMERS, 2008).

Neste raciocínio, Lois e Carvalho (*apud* LIMA, 2007, p.51) conceituam o *marketing* esportivo como “o trabalho que visa desenvolver o esporte, através da aplicação dos conhecimentos de *marketing* nos três níveis esportivos (formação, participação e performance)”.

O *marketing* esportivo, segundo Morgan e Summers (2008), é lidado de forma separada no *marketing* exatamente por ser uma área muito complexa. O esporte tem diversas características de serviços, as quais diferem dos produtos, como: intangibilidade – a maioria das experiências e dos encontros esportivos não são físicos e tangíveis; inseparabilidade – as experiências e os encontros esportivos são produzidos e consumidos ao mesmo tempo; perecibilidade – não se pode sustentar um registro dos eventos ou produtos esportivos e, se os ingressos para um evento não forem vendidos, essa receita será perdida; e heterogeneidade – cada experiência ou encontro esportivo é único para cada cliente do serviço de esportes.

Apesar desses aspectos, o esporte possui alguns meios tangíveis como um produto, como *merchandising*, vídeos de jogos, lembranças esportivas. Essa característica do *marketing* esportivo apresenta desafios singulares aos profissionais de *marketing*, pois estes precisam acertar as estratégias tanto do *marketing* de serviços quanto do *marketing* de produtos ao esporte (SUMMERS, 2003, *apud* MORGAN; SUMMERS, 2008).

Outro aspecto muito diferente que o *marketing* esportivo possui é o fato de que os profissionais de *marketing* não têm como prever ou controlar as emoções dos consumidores ou se outros poderão influenciar na experiência do consumidor. Os profissionais de *marketing* podem apenas controlar limitadamente os arredores do consumo. Dessa forma, eles precisam tomar decisões de *marketing* em um ambiente em que os resultados são imprevisíveis (MORGAN; SUMMERS, 2008).

Morgan e Summers (2008) ressaltam que os desafios enfrentados pelo mercado do esporte são muito distintos dos enfrentados pelas outras áreas. No esporte, a performance sempre foi a principal motivação da atração e ligação dos torcedores. Dessa forma, por ser baseada no desempenho, a melhor estratégia de *marketing* no esporte são as vitórias e a qualidade nas competições.

No esporte, contudo, não se pode prever se o time irá ganhar ou perder e, por isso, é impossível para os executivos e para qualquer pessoa saber o que vai acontecer em jogo; portanto, os profissionais precisam de diferentes estratégias de *marketing*. “A conexão ideal com os torcedores é aquela de fidelidade garantida por longo prazo e que não tenda a ser interrompida pelos inevitáveis fracassos de produtos esportivos” (REIN; KOTLER; SHIELDS, 2008, p. 35-36).

Na concepção de Morgan e Summers (2008), é muito difícil obter um acordo referente à quanta emoção e fidelidade, por parte dos consumidores, influenciam uma equipe esportiva, mesmo os profissionais de *marketing* esportivo buscando esses valores. “As pessoas comentam sobre ficarem exaustas ao final de um jogo, por serem praticamente capazes de ‘sentir’ a ação e a injeção de adrenalina dos jogadores e atletas” (MORGAN; SUMMERS, 2008, p.19).

Esse envolvimento na experiência do esporte apresenta desafios particulares aos profissionais de *marketing* esportivo. Quando as pessoas se envolvem nesse consumo, elas o fazem por uma série de causas distintas: motivos peculiares, de experiência emocional, de interação interpessoal (ARNOULD; PRICE, 1993, *apud* MORGAN; SUMMERS, 2008).

Corroborando com isso, Morgan e Summers (2008) enfatizam que os problemas centrais para os profissionais de *marketing* que buscam simplesmente aplicar os princípios de *marketing* tradicional são relacionados ao fato de o produto esportivo ser altamente incontrollável e, também, por muitos dos clientes desses produtos esportivos terem grande impacto sobre o processo, mais do que sobre o *marketing* dos produtos e serviços tradicionais.

Embora, analisando esses aspectos e as outras peculiaridades do *marketing* esportivo, os profissionais estejam cada vez mais conscientizados para a adoção de diferentes práticas de negócios e de *marketing*, o patrocínio esportivo ainda é uma forma predominante de *marketing* esportivo (MORGAN; SUMMERS, 2008).

Apesar disso, sobre as ações estratégicas de *marketing* esportivo, Afif (*apud* LIMA, 2007, p. 52) afirma que mesmo com dificuldades, a tendência é que o país progrida nesse campo, inclusive porque, aos poucos, a cultura do amadorismo e do conservadorismo vai começar a dar lugar às ações de *marketing* mais competentes e profissionais.

Hoje, os fãs de esportes têm muitas opções, oportunidades, lugares e eventos em que podem investir seu tempo e dinheiro. Nesse mercado saturado, a procura por torcedores torna-se muito importante para a própria sobrevivência do esporte. “A cada década os concorrentes na indústria do esporte buscam se adequar às questões mais prementes em termos de atração do público” (REIN; KOTLER; SHIELDS, 2008, p. 15-16).

Parafraseando Rein, Kotler e Shields (2008, p.36), “uma forte marca é uma forma de promessa ao consumidor que desperta uma série de associações mentais que os mercados conseguem prontamente identificar a respeito do produto, como confiabilidade, nível de desempenho, personalidade, conforto e acesso”, e é isso que os profissionais devem buscar posicionar na mente do consumidor esportivo.

2.3.1 Marketing no Basquete

O basquete foi um dos primeiros esportes a utilizar o *marketing* esportivo como diferencial competitivo. E começou a utilizar diversas estratégias mercadológicas, principalmente nos Estados Unidos, onde surgiu, com os estudos de um professor do Colégio Internacional Associação Cristã de Moços, de Springfield, Estado de Massachussetts.

James Naismith, em 1891, foi solicitado pelo Diretor do Colégio para criar um esporte que pudesse ser praticado no inverno rigoroso, dentro de um local pequeno (MAGALHÃES *et al.*, 2006). De acordo com Vaz (2003, p. 254), o professor, “para entreter os alunos durante o inverno, fixou cestas de pêssegos nos parapeitos de duas sacadas, onde as equipes (inicialmente com nove jogadores) deveriam acertar uma bola de futebol”.

Conforme Vieira e Freitas (2006), o basquete cresceu de forma rápida, foi disseminado nos outros colégios da Associação Cristã de Moços espalhados pelo país. Depois de um tempo, diversas escolas e universidades começaram a praticar o esporte, tanto no inverno quanto no verão. Em pouco tempo, o basquete passou a ser jogado em todo o mundo e se tornou o esporte preferido pelos americanos.

Nas palavras de Vieira e Freitas (2006, p.17), “o conhecimento sobre o esporte foi multiplicado de costa a costa em todo o território norte-americano e o basquete experimentou um processo de popularização quase meteórico.” Diante disso, os Estados Unidos, em 1898, formaram a primeira liga profissional de basquete, composta na época por seis integrantes. Alguns anos mais tarde, os principais jogadores da Liga fizeram demonstrações do esporte nos Jogos Olímpicos.

Com o tempo, o basquete foi se tornando conhecido em todo o mundo e fazendo cada vez mais sucesso nos Estados Unidos. Em 1984, nas palavras de Vieira e Freitas (2006, p.24), Michael Jordan teve sua primeira participação em competições olímpicas e, mais tarde, entrou para a Liga Americana de Basquete (NBA), iniciando uma carreira bem sucedida no esporte.

Jordan e outros jogadores americanos contribuíram para uma grande mudança no basquete. Com eles, esporte passou a ter grande apelo comercial, iniciando uma fase de supervalorização, com explosão de recursos tecnológicos para maiores coberturas de jogos, redefinição do papel dos patrocinadores e aumento da força da mídia (VIEIRA; FREITAS, 2006).

A partir daí, o basquete passou a ser apresentado como um grande espetáculo, com partidas em clima de festa, presença de famosos e grande iluminação na entrada dos jogadores. Quando era marcada uma cesta, o telão anunciava o jogador que a havia marcado e os números do jogo e nos momentos em que o jogo parava, eram realizados sorteios e concursos (VAZ, 2003, p. 269).

Para Vaz (2003), essas atrações trouxeram o resultado de US\$ 1,5 bilhão dos negócios gerados pelo basquete, como marcas e transmissões, em aproximadamente cinco anos. Toda vez que Michael Jordan dizia que iria se aposentar, ou mudava de time, o faturamento aumentava mais.

Nos Jogos Olímpicos de 2004, em Atenas, mais de 300 mil ingressos para jogos de basquete foram vendidos, o que significou 9,2% do total de entradas para todas as modalidades. E as transmissões pela televisão totalizaram 53 horas de basquete, atingindo 91 milhões de telespectadores (VIEIRA; FREITAS, 2006).

Na acepção de Vieira e Freitas (2006, p.8), “a abertura internacional permitiu o intercâmbio constante entre técnicos, jogadores, times e entidades ligadas ao basquete”. Isso beneficiou a NBA, que percebeu no resto do mundo um novo mercado comercial.

Na ótica de Nakata (2012), os Estados Unidos possuem muito preparo para as competições de basquete. Na NBA, as cidades que sediam os jogos oferecem uma estrutura impecável para o evento. A quantidade de ações promocionais realizadas é enorme e envolve desde marcas locais até multinacionais. Uma das ações já feitas foi a “White Hot”, em que os torcedores são motivados a se vestirem de branco, as cadeiras do estádio são cobertas de branco, e a Mercedes-Benz sorteia dois carros brancos no intervalo do jogo.

Além dessas ações, há grandes quantias de dinheiro envolvidas com os direitos de transmissões de TV, rádio e internet, e com a publicidade nos intervalos dos jogos. No

entender de Nakata (2012), isso se deve principalmente à excelente estratégia de *marketing* da NBA.

No Brasil, o basquete encontrou dificuldades para desenvolver esse aspecto econômico. O esporte já era praticado há tempo em alguns clubes tradicionais do país, porém esses não enxergavam a necessidade da combinação entre esporte e negócios (VAZ, 2003).

Nos anos 90, a Confederação Brasileira de Basquete (CBB) buscou valorizar o esporte, implantando algumas ferramentas utilizadas pela NBA. De acordo com Vaz (2003), uma das estratégias foi a transmissão dos jogos de basquete por um canal da TV a cabo, porém o resultado não foi o esperado, não foi dada grande importância aos jogos.

Na visão de Domenici (2012), gerente executivo do Novo Basquete Brasil (NBB), ainda que o basquete brasileiro seja semelhante ao basquete europeu, até mesmo na questão mercadológica, a NBA permite um benchmark para qualquer país. Apesar de a situação financeira dos dois países ser bem distante, a NBB tem procurado aproximar ideias.

Nas palavras de Coloneze (2012), é preciso que os exemplos da NBA e de outras ligas de basquete importantes sejam seguidos, adaptando a realidade de cada país, e que outras formas de incentivo sejam criadas para que o basquete alcance maior popularidade.

2.3.2 Marketing no Beisebol

Outro esporte que foi um dos primeiros a utilizar as estratégias de *marketing* esportivo foi o beisebol, esporte inventado pelos ingleses, por volta do ano 1744. Na época, recebia o nome de *rouders*, e foi levado para as colônias dominadas pela Inglaterra, dentre elas os Estados Unidos, onde chegou e passou a ser chamado *roundball*, depois *townball*, até receber o nome que prevalece até hoje, *baseball* (DUARTE, 2003).

Na concepção de Duarte (2003), na década de 1910, o beisebol tornou-se um dos esportes mais queridos dos americanos, com o surgimento de grandes esportistas que se tornaram ídolos, estádios lotados, grandes times, o que fez com que o beisebol se transformasse em uma verdadeira paixão.

O *marketing* no beisebol foi evidenciado, nas palavras de Machado e Silva (2012), pela história da fabricante de tacos de baseball H&B, que se tornou a indústria líder na produção de tacos em 1921. Para tal conquista, a empresa implantou um plano de *marketing* nas esferas macro e micro, constando no *macromarketing* uma análise de forças externas à empresa e *micromarketing* as tomadas de decisões quanto ao produto, onde ele seria vendido, qual o preço e que tipo de promoções poderiam ser realizadas.

Para Soares (2007) é perceptível a evolução das estratégias de *marketing* quando se estuda um processo que se dá por meio da comercialização, como o produto esportivo Beisebol, que começou a tomar espaço na mente do consumidor, por possuir características muito interessantes para o público, como emoção, vibração, ídolos, rivalidade local e campeonatos disputados. O beisebol passou de produto voltado somente aos participantes para tornar-se um programa de toda a família.

Soares (2007) ainda complementa que os elementos do macroambiente passaram a influenciar os compostos preço e praça do beisebol, isso devido ao surgimento das grandes metrópoles, dos centros industriais, da melhoria do padrão de vida das pessoas que passaram a ter mais renda e tempo para lazer.

Apesar disso, Soares (2007) afirma que a popularidade do beisebol cresceu inversamente, visto que seu desenvolvimento era junto às classes mais baixas, com menores recursos financeiros. Os campos de beisebol começaram a ocupar os subúrbios próximos aos bairros de classe média ou ao longo das estradas em função do pouco espaço para lazer no centro das grandes metrópoles.

Por esses aspectos, Soares (2007, p. 49) destaca que “os preços dos jogos passaram a oscilar com maior frequência, sob o pretexto de que os custos eram altos, para que se mantivesse um nível de jogo superior ou para manter de fora os torcedores brigões”.

As estratégias de promoção utilizadas, nas palavras de Soares (2007), eram diversas, como turnês, com o objetivo de popularizar o jogo e aumentar o reconhecimento e o prestígio de certas equipes; além da organização de jogos. A mídia era encarregada de divulgar os resultados dos jogos, a emoção vivida pelos torcedores, a alegria dos vitoriosos, além de colocar o beisebol como esporte oficial do país.

Outro ponto que merece destaque e que foi primordial para o crescimento do esporte dentro dos Estados Unidos, foi a criação da *Major League Baseball* (MLB), que é a entidade que opera as duas maiores ligas da América do Norte - a Liga Nacional e a Liga Americana. A MLB, sob a direção de seus comissários, contrata e mantém as equipes de arbitragem e negocia *marketing*, regras de trabalho e contratos de televisão. A grande organização da entidade faz com que o esporte torne-se organizado, atraindo investidores.

A partir dessas estratégias adotadas pelas equipes de beisebol, um dos primeiros esportes a se profissionalizar, diversos outros esportes passaram a também buscar elementos empresariais para a sua gestão. Nesse sentido, o *marketing* esportivo passou a ser cada vez mais utilizado como diferencial competitivo para clubes, equipes, jogadores e todos os envolvidos em diversos esportes.

2.3.3 Marketing no Futebol

Enfim, após comentar o *marketing* esportivo no basquete e no beisebol, chega-se ao assunto principal do presente trabalho – o futebol. Os próximos tópicos tratarão do histórico do esporte no mundo e no Brasil e, então, das estratégias mercadológicas utilizadas pelos clubes de futebol.

2.3.3.1 História do futebol

Parafraseando Leal (2001), já foram encontrados indícios de jogos com bolas de bambu, as quais eram jogadas com os pés e as mãos, há 5000 anos a.C., na China, e 4500 anos a.C., no Japão. Portanto, há mais de sete mil anos, já existiam indicativos das origens do futebol. Foi durante o reinado de Yang-Tsé, há 2500 a.C., todavia, que começaram a ser praticados jogos nos quais participavam oito jogadores, em um campo de 14m², com estacas ligadas por um fio de seda em cada extremo do campo, e uma bola de couro, preenchida de cabelo e crina (LEAL, 2001).

Na Roma antiga, conforme Leal (2001), havia um jogo chamado *barpastum*, que era jogado de forma semelhante, do qual surgiram os jogos disputados na Idade Média. Na Itália, a evolução do *barpastum* deu origem ao chamado *gioco del calcio*, jogo em que participavam 27 jogadores e cujo gol era marcado quando a bola passava entre dois bastões.

Além disso, Leal (2001) ressalta que, na França, também havia um jogo semelhante ao *barpastum*, porém chamado por outro nome. Já, na Inglaterra, o jogo foi introduzido em 16 de outubro de 1066 pelos seguidores do conquistador William, após a batalha de Hastings.

Na compreensão de Costa, Gonçalves e Rodrigues (2009), apesar dessa perspectiva histórica da origem do futebol, de povos chineses, japoneses, romanos na Antiguidade, foi somente no século XI, já na Idade Média, que o futebol começou a se desenvolver, tendo a Europa, representada principalmente pela França e Inglaterra, como precursora do esporte.

Nas palavras de Leal (2001), no dia 13 de abril de 1314, Edward III proibiu a prática do futebol, dando punição e prisão aos infratores. Apenas no século XVII o futebol voltou a ser praticado no país, e acabou tornando a Inglaterra o lugar de origem do futebol moderno.

Avançando um pouco na história, já, em 1848, com o objetivo de regulamentar o esporte, as universidades de Cambrigde, Harrow, Westminster, Winchester e alunos da Elton se juntaram para que houvesse uma unificação das regras do futebol (LEAL, 2001).

Com relação às regulamentações do futebol, desde 1848 estavam confirmadas as 17 regras básicas do futebol, oficializadas em Cambridge. Em 1863, foi criada a Associação do Futebol, e a partir daí fica estabelecido que o futebol seria praticado por 22 jogadores, com 11 em cada equipe, sendo que dois deles seriam goleiros e que estes seriam os únicos a conduzirem a bola com as mãos, podendo conduzi-las desta forma numa área determinada (COSTA; GONÇALVES; RODRIGUES, 2008, p. 20).

Assim, já com as regras estabelecidas, o futebol cresceu de forma rápida na Inglaterra, fazendo surgir equipes e clubes, assim como competições. Até que, no dia 26 de outubro de 1863, na *Freemason Tavern, Great Queen Street*, em Londres, “representantes de clubes e escolas, os veteranos de Cambridge e o jornalista Sr. John D. Cartwright realizaram uma reunião para discutirem sobre as regras do futebol” (COSTA; GONÇALVES; RODRIGUES, 2008, p. 22). Nessa reunião foi estabelecida a Federação Inglesa de Futebol (*English Football Association*) (LEAL, 2001).

Dessa forma, na acepção de Leal (2001), da Inglaterra, o futebol se expandiu por toda a Europa e também pelos outros continentes, sendo levado para diversos países. Na América do Sul, o primeiro clube de futebol a ser criado foi na Argentina, o *Buenos Aires Football Club* (B.A.F.C.), em 1867.

De acordo com Costa, Gonçalves e Rodrigues (2008), no hemisfério norte do continente americano, o futebol não conseguiu conquistar os amantes do basquete, o qual era muito conhecido e praticado. Já, na parte sul do continente, o futebol passou a ser jogado na Argentina, Uruguai e Brasil.

No entender de Costa, Gonçalves e Rodrigues (2008, p. 21), “o time de *Sheffield*, da Inglaterra, é considerado o mais antigo dos organizados clubes de futebol do mundo, tendo nascido em 1885”. Já, as redes do gol surgiram em 1891 em *Bridport*, na Inglaterra, e passaram a ser usadas para auxiliar os árbitros. No mesmo ano, surgiu também a penalidade máxima como uma forma de punir faltas mais graves.

Em 1888, o futebol passou a ser exercido de forma profissional na Inglaterra. Segundo Leal (2001), possui méritos nessa transformação do futebol, o trabalho desenvolvido pela *Federation Internationale de Football Association* (FIFA), que foi fundada em Paris, na França, no dia 21 de maio de 1904, pelas Associações da França, Bélgica, Dinamarca, Holanda, Espanha e Suíça.

2.3.3.1.1 História do futebol no Brasil

Da mesma forma que no mundo, para Leal (2001), pesquisadores e historiadores têm dúvidas quanto ao surgimento do futebol no Brasil, mas tem-se o conhecimento de que como “Jogo da Bola” foi comentado em 1746, em São Paulo, por uma Lei da Câmara Municipal, como um jogo causador de desordem e agrupamento de desocupados.

Já, como futebol, o surgimento do esporte no país é atribuído a Charles Muller, brasileiro, descendente de ingleses, nascido em 1874, que foi estudar em *Southampton*, na *Banister Court School*, lugar onde conheceu e praticou o futebol, chegando a atuar pela Seleção do Condado de Hampshire. Conforme Leal (2001), quando Muller voltou ao Brasil, em 1894, trouxe consigo uma bola feita em couro, chuteiras e uniformes.

Charles Muller organizou o primeiro jogo de futebol, do qual também participou, no São Paulo Athletic Club, clube de ingleses, fundado em 1888. O precursor do futebol no Brasil chegou a alcançar a condição de árbitro em 1918 (COSTA; GONÇALVES; RODRIGUES, 2008).

Apesar de essa ser a versão mais abordada, há quem diga que Muller não é a única variante da história do futebol no Brasil. Fatos semelhantes aos que ocorreram com ele são descritos em vários locais do país. No Rio de Janeiro, em 1902, há a história tradicional que o estudante Oscar Cox voltou da Europa trazendo também os materiais necessários para a prática do futebol, implantando o esporte nos clubes de remo cariocas (PEREIRA, 2000, *apud* CAPRARO, 2003).

Antes de o futebol surgir no país, o esporte que possuía maior popularidade no Brasil era o remo. Da prática do remo foi que surgiram os nomes de clubes do Brasil, como Clube de Regatas Vasco da Gama, do Rio de Janeiro; Clube de Regatas Brasil (CRB), de Alagoas; Clube de Regatas do Flamengo, do Rio de Janeiro; Clube Náutico Capibaribe, de Pernambuco; dentre outros. (COSTA; GONÇALVES; RODRIGUES, 2008).

Na concepção de Leal (2001), o primeiro clube criado no país, voltado ao futebol, foi a Associação Atlética Mackenzie, em 1898. De acordo com Costa, Gonçalves e Rodrigues (2008), os estudantes do Colégio Mackenzie, em São Paulo, fundaram a Associação Atlética Mackenzie, com o propósito específico de praticar o futebol. Logo apareceram outros clubes em vários Estados do Brasil, como o São Paulo Athletic, o Sport Club Internacional, o Sport Club Germânia, o Sport Clube Rio Grande e a Associação Atlética Ponte Preta, “sendo esses dois últimos os primeiros a se registrarem como clubes de futebol, em 1900” (COSTA; GONÇALVES; RODRIGUES, 2008, p.25).

Dessa forma, o esporte difundiu-se no Rio de Janeiro, e a seguir, chegou ao estado da Bahia, até que, em 1901, criou-se a Liga Paulista de *Football*. Em 1902, no Rio de Janeiro, fundou-se o primeiro clube a utilizar o termo futebol no nome, deixando de forma clara a sua finalidade. Surgiu então o Fluminense *Foot Ball Club* (LEAL, 2001).

A partir daí, nas palavras de Leal (2001), o futebol expandiu-se de forma rápida, sendo jogado pelas classes sociais mais elevadas, principalmente em face do alto custo dos uniformes, bolas e equipamentos, os quais eram todos importados.

Os primeiros clubes de futebol do Brasil foram formados por jovens das famílias tradicionais, ex-praticantes de esportes náuticos. Esses jovens já não consideravam mais o remo como uma atividade que os diferenciava das classes sociais mais baixas, já que esse esporte já estava sendo praticado pelos menos favorecidos, que estavam lotando os locais adequados para a prática do esporte (CAPRARO, 2003).

O futebol surgiu no Brasil sendo considerado não só um meio de as pessoas se exercitarem, mas principalmente como uma forma de a aristocracia brasileira se socializar. Era considerado um lazer nobre, e uma tentativa de adaptar o modo de vida ao europeu (CAPRARO, 2003). Apesar disso, nas ruas, nos quintais e em diversas áreas livres dos subúrbios das grandes cidades, os menos favorecidos socialmente, jovens de famílias de classe média e baixa, também jogavam o futebol (LEAL, 2001).

O futebol passou a se tornar popular principalmente no eixo Rio-São Paulo, no qual se instalaram as primeiras fábricas e se desenvolveram ferrovias. Assim, começaram a surgir os campos de futebol próximos a essas fábricas ou até dentro delas (COSTA; GONÇALVES; RODRIGUES, 2008).

Os clubes de colônias foram os primeiros a usar jogadores de classes menos favorecidas. Foi em 1913 que o futebol brasileiro começou a ter identidade própria, quando o S. C. Corinthians Paulista, formado por filhos de imigrantes e operários, disputou o Campeonato da Liga Paulista, derrubando o elitizado até então vigente, aportuguesando a terminologia inglesa, provocando, assim, autêntica revolução, dando ao futebol a magia e o encanto [...] que o tornaram distinto dos demais, aplaudido no mundo inteiro (LEAL, 2001, p. 28).

A primeira Federação Estadual do Brasil foi a Liga Paulista de Futebol (LPF), fundada no final de 1901. Em 1906 foi criada a Liga Metropolitana de Futebol (LMF). “Essas duas federações serviram de ponto de partida para o surgimento da Seleção Brasileira, pois os Estados de São Paulo e do Rio de Janeiro eram os principais centros do futebol nacional da época” (COSTA; GONÇALVES; RODRIGUES, 2008, p.24).

Já, em julho de 1914, fundou-se a Federação Brasileira de Sports que, dois anos depois, tornou a ser chamada de Confederação Brasileira de Desportos (CBD). A CBD se associou à FIFA, em 1923, e passou então a ser chamada de Confederação Brasileira de Futebol (CBF), em setembro de 1979. A CBF é, até hoje, responsável pela organização e administração do futebol brasileiro (COSTA; GONÇALVES; RODRIGUES, 2008).

Aos poucos, o interesse dos brasileiros pelo futebol foi aumentando, principalmente nas fábricas e nas periferias das cidades, o que mostrava que, ainda no início do esporte, havia relações fortes entre as empresas, os jogadores e a comunidade.

Mesmo nessa fase, começou a ocorrer também indícios de que a lógica desses clubes também mudaria, ou melhor, a noção de oportunidade de negócio saltava aos olhos dos capitalistas industriais, pois, com a proliferação dos torneios amadores, as agremiações e os jogadores divulgavam o nome e os produtos oferecidos pela empresa para a qual trabalhavam; assim, além de aumentar o prestígio das empresas, o futebol também cumpria outras funções desejadas pelos industriais como: motivação no trabalho e controle do lazer (COSTA; GONÇALVES; RODRIGUES, 2008, p.25).

A relação jogador-dirigente-clubes foi, desde o início do futebol no país, balizada por amadorismo. Apesar disso, a sociedade foi modificando os seus valores. Em acordo com isso, Carvalho (2003, *apud* COSTA, 2005) afirma que o futebol empresa começou a surgir com o plano político que, no início da década de 1930, fez com o Brasil passasse por grandes mudanças, pois Getúlio Vargas, quando assumiu a presidência da República, apresentou um projeto chamado de Programa de Reconstrução Nacional que, em um dos seus itens comentava de acabar com o amadorismo do futebol. “Com isso, as décadas de 1930 e de 1940 serviram para consolidar o profissionalismo no futebol brasileiro” (BRUNORO, 1997, *apud* COSTA, 2005, p.54).

Essa política, administrada pela Confederação Brasileira de Desportos, em 1930, fez com que os jogadores fossem considerados empregados, sob a legislação do Ministério do Trabalho. (COSTA; GONÇALVES; RODRIGUES, 2008).

Já, em 1931, de acordo com Costa (2005), depois da Copa do Mundo de 1930, no Uruguai, os melhores jogadores brasileiros foram para a Europa para jogarem como profissionais remunerados. A partir de então, clubes europeus como o Barcelona, da Espanha, Lazio, da Itália, entre outros, passaram a se interessar por jogadores brasileiros.

A partir da Lei nº 8.672 de 08/07/1993, conhecida como Lei Zico, foi proposta uma transformação dos clubes de futebol em empresas. Esta ação ganhou apoio com a Lei nº 9615 de 24/03/1998, conhecida como Lei Pelé, pois tratava o futebol como um setor de

investimento para o setor privado e, além disso, exigiu a adaptação do modelo de gestão dos clubes à economia (COSTA; GONÇALVES; RODRIGUES, 2008).

Com essa profissionalização do futebol, em que surgiram novos contratos de trabalho, o clube, os dirigentes, os jogadores e torcedores assumiram um novo perfil para os investidores de recursos dos clubes. Os clubes passam a ampliar os seus estádios e a comercializar produtos durante os jogos. Novos profissionais especializados passam a ser essenciais para os clubes, como preparadores físicos, massagistas, médicos, advogados. Esse crescimento também faz com que sejam necessárias novas fontes de recursos para auxiliar no pagamento dos salários dos jogadores, funcionários e das viagens para os jogos (COSTA; GONÇALVES; RODRIGUES, 2008).

Hoje, as empresas atuantes no setor do esporte formalizam os seus procedimentos adotando características da burocracia. Por causa dessa lógica, o que antes era um esporte pessoal, lúdico e informal, passou a ser dirigido com a estrutura das atividades de uma empresa (COSTA; GONÇALVES; RODRIGUES, 2008, p.27).

Além disso, na visão de Costa, Gonçalves e Rodrigues (2008), o jogador, que antes era parte do clube, geralmente por manter algum valor afetivo, e que recebia um salário na média nacional, passou a ser regido por contratos de trabalho sofisticados que incluem salários exorbitantes.

Já, o torcedor, para os investidores, passou a ser visto como um cliente-consumidor. O jogo, antes apenas uma diversão, passa a ser uma oportunidade de negócio. Hoje, os clubes possuem como principal objetivo a formação e a venda de jogadores (e algumas vezes outros produtos e serviços), o que é uma das principais fontes de renda e de lucro (COSTA; GONÇALVES; RODRIGUES, 2008).

Diante disso, Costa, Gonçalves e Rodrigues (2008) acreditam que começaram a surgir novos e importantes atores no setor do futebol. A mídia, em particular as cadeias de televisão, pela sua influência na sociedade, tornaram-se grandes financiadoras dos clubes, o que fez com que acabassem influenciando nos horários dos jogos e na organização dos campeonatos.

Assim, o futebol no Brasil vive um momento de transição em busca da profissionalização. De acordo com Brunoro (1997, *apud* COSTA, 2005), os clubes precisam perceber que essa profissionalização é fundamental em todos os níveis do futebol, além de ser necessária para a sobrevivência do esporte no Brasil.

2.3.3.2 Estratégias mercadológicas utilizadas pelos clubes de futebol

O futebol, hoje, é uma atividade extremamente profissional, que movimenta grandes quantidades de dinheiro e proporciona o pagamento de diversos profissionais dos mais diversos segmentos da sociedade, como dirigentes, empresários, médicos, psicólogos, dentistas, professores, treinadores, atletas, massagistas, fisioterapeutas, jornalistas, fotógrafos e outros (LEAL, 2001).

Dessa forma, antes de definir as estratégias utilizadas pelos clubes de futebol, é preciso saber qual produto busca-se vender com o futebol. Nesse sentido, Soriano (2010) expõe que, de forma ampla, o que os clubes buscam oferecer a seus torcedores e ao público em geral é entretenimento. Outro ponto que se deve destacar é a grande mudança que vem ocorrendo ao longo do tempo com as estratégias mercadológicas estabelecidas pelos clubes de futebol, o que se deve à forma com que os meios de comunicação vêm mudando.

Nos anos 1980, a televisão já começava a levar o futebol para todas as partes. Ele começava a se transformar em um esporte global. Os clubes começavam a transcender seus mercados locais. No entanto ainda se tratava de um estágio muito inicial. Para todos os clubes, o grosso da renda provinha da venda de carteirinhas e passes a sócios e dos ingressos de torcedores em geral (SORIANO, 2010, p. 20).

Esse modelo de negócio do futebol aproximava-se ao do circo – um espetáculo local em que a maior renda era referente aos espectadores que iam ver o show ao vivo – o que perdurou até os anos 1990. A mudança deu-se com a quebra do monopólio das televisões públicas. A chegada das redes privadas fez com que houvesse maior concorrência pelos direitos de transmissão das partidas, com isso os clubes de futebol passaram a captar mais recursos e os direitos de televisão passaram a ser fonte de renda dos clubes (SORIANO, 2010).

Proni (1998) afirma que a relação entre o esporte de forma geral e a televisão é mais complexa do que parece, isso se deve principalmente ao fato de o esporte não ser apenas um espetáculo televisivo, ou seja, não se reduz a uma mercadoria produzida para preencher a programação da televisão.

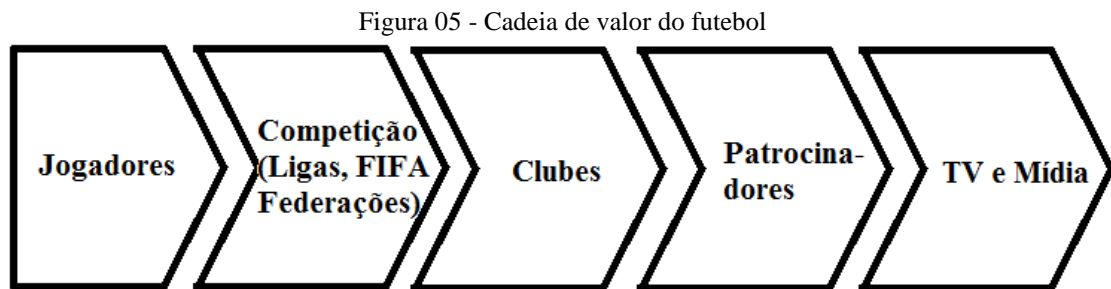
Com a chegada do século XXI e com os clubes cada vez mais necessitando de capital, as maiores e mais globalizadas equipes foram gerando uma terceira renda: o *marketing*. Tratava-se dos valores repassados por patrocinadores, pelo *merchandising* e das turnês (SORIANO 2010).

Proni (1998) credita o desenvolvimento do *marketing* esportivo como fator fundamental para transformar o esporte em atividade organizada empresarialmente. Essa organização foi capaz de atrair mais investidores e financiadores para um esporte como o futebol.

Diante do exposto, o futebol passou a vender não somente entretenimento, mas sim um entretenimento global. A partir dos jogos de futebol, e de alguns personagens (jogadores e treinadores), realizam-se espetáculos em massa que podem ser assistidos ao vivo.

Na visão de Silva (2011), a importância do *marketing* esportivo no Brasil vem crescendo, acompanhando as receitas e ganhos do esporte. Nesse contexto, a gestão do esporte também se torna cada vez mais fundamental, e os times passam a ser mais organizados e estruturados, trazendo maiores resultados para os clubes. Estes resultados variam de acordo com a posição que os interessados ocupam na cadeia de valor.

Essa cadeia de valor criada no futebol pode ser observada na Figura 05.



Fonte: Soriano (2010, p. 24)

Diante da figura 05, percebem-se cinco divisões da cadeia de valor do futebol, sendo elas: jogadores, competições (Ligas, FIFA – Federação Internacional de Futebol – e Federações), clubes, patrocinadores e mídia. Soriano (2010) explica cada elemento da seguinte forma:

- a) jogadores: são os elementos da cadeia que levam mais valor e não são divididos com ninguém. Salários crescentes, muito mais altos que os de qualquer outra atividade profissional; prêmios e comissões para os agentes fazem com que seja o elemento da cadeia mais privilegiado com a globalização e a crescente captação de recursos que o futebol vem obtendo;
- b) competição: são representadas pelos organismos regulamentadores (ligas, FIFA); obtêm benefícios significativos, que são distribuídos entre as federações nacionais e os clubes de acordo com cada caso;

- c) clubes: são os elementos que, em geral não ganham dinheiro; a natureza do negócio e a estrutura de propriedade e administração fazem com que muitos deles sejam organizações sem fins lucrativos;
- d) patrocinadores: são aqueles que pagam preços de mercado pelos ativos futebolísticos e que obtêm resultados de outros investimentos publicitários;
- e) mídia: são as emissoras de televisão que compram os direitos audiovisuais a preços bem mais elevados, pois o futebol é um conteúdo que gera audiência e pode fazê-la ganhar cota de mercado. Elas têm dificuldade para rentabilizar o investimento feito.

Esses elementos fazem parte do *marketing* esportivo e são fundamentais para a análise dos novos modelos de gestão que vêm sendo adotados pelos clubes de futebol de todo o mundo. Isso vem ocorrendo, pois, conforme Vaz (2003, p. 267), “os esportes de maior popularidade tendem progressivamente a adotar uma estrutura administrativa própria do mundo de negócios”. Nesse sentido, cada vez mais o extraordinário mercado mundial do futebol vem transformando os clubes tradicionais em clubes-empresas.

2.3.3.2.1 Estratégias utilizadas pelos clubes europeus

Os clubes europeus foram os pioneiros a utilizarem as estratégias de *marketing* esportivo no âmbito do futebol. Mantendo a linha apresentada anteriormente, as estratégias mercadológicas dos clubes europeus, na concepção de Soriano (2010), são divididas em quatro fontes de rendas para as equipes, sendo elas: os estádios, direitos audiovisuais, o *marketing* e o modelo de governança.

Observa-se uma crescente renda dos estádios nos últimos anos, e Soriano (2010) coloca como fator principal a esse acontecimento o investimento feito pelos clubes na melhoria das suas instalações, como a criação de cadeiras VIP, de lugares vendidos para empresas, com serviços e comodidades adicionais a um preço mais alto, a ampliação dos estádios para assim poder discriminar preços e continuar oferecendo oportunidade de ver futebol com tarifas mais ou menos populares.

Um caso que merece destaque é do time inglês Arsenal que dobrou sua renda no estádio com a construção do *Emirates Stadium*, estádio construído através de uma parceria do time inglês com a empresa *Emirates Airlines*, o que deu o nome ao estádio. Neste ponto observa-se a presença do *marketing* para ampliar a renda do estádio.

Soriano (2010) destaca que em relação à renda adquirida nos estádios europeus, os clubes italianos, Milan e Juventus, possuem ingressos mais baixos em relação a outros clubes do mesmo nível de países diferentes. Isso se deve ao fato de a maioria dos estádios dos clubes italianos serem de propriedade municipal, assim não possuindo grandes investimentos como nos outros países.

Os direitos audiovisuais são os valores pagos aos clubes pelas mídias para terem o direito de transmissão dos jogos, e que podem causar polêmica em muitos campeonatos, visto que se trabalha com duas vertentes. A primeira que pode ser observada no campeonato espanhol que é a negociação individual dos clubes com os diferentes operadores de televisão, fator que beneficia os grandes clubes. A segunda vertente trabalha com a coletivização dos direitos de todos os times, com a divisão proporcional da renda, fato que pode ser observado na liga inglesa – que é a liga que em conjunto mais renda obtém dos direitos audiovisuais – e também nas competições organizadas pela União das Federações Europeias de Futebol (UEFA), salientando que a coletivização dos direitos beneficia os clubes menores (SORIANO, 2010).

Outro produto que vem crescendo com as mídias são os canais próprios de televisão do clube, o que ocorre com times europeus e também já com alguns times brasileiros. Através de seus canais próprios de televisão, que muitas vezes são transmitidos pela internet, os clubes buscam revelar aos torcedores não só o jogo, mas os bastidores pré-jogo, mostrando como são os treinamentos e o vestiário.

O *marketing* começou a tomar maior destaque recentemente por ser também uma forma de captação de recursos para os clubes, em que se enquadram programas de patrocínio, o *merchandising* e os amistosos. A maioria dos clubes utiliza-se de um patrocinador principal em sua camisa oficial, o que também proporciona *merchandising* ao clube, pois o torcedor tem acesso a essas camisas com o número e às vezes nome dos jogadores favoritos (SORIANO, 2010).

O *marketing* como fonte de renda representa um fator de grande importância, pois, por meio dele, os clubes começaram a criar novas formas de renda, antes não exploradas. Os produtos licenciados que antes eram poucos, vêm crescendo de forma exponencial dentro do futebol.

O modelo de governança dos clubes é a forma com que os clubes de futebol são geridos. Soares (2007) reconhece que, dos vinte clubes ao redor do mundo, com maior faturamento na temporada 2003/2004, apenas três têm modelos de governança semelhantes ao do futebol brasileiro, ou seja, ainda funcionam como corpo associativo, nos quais os clubes

são geridos por seus sócios. Os times que ainda têm esse modelo são: Real Madrid, Barcelona e Schalke 04.

Os demais clubes são empresas de capital aberto ou fechado, em que os que possuem capital aberto, ou seja, têm ações negociadas na bolsa de valores, representam dez dos vinte com maior faturamento. Os outros sete são equipes de capital fechado, clubes que têm um ou mais donos, dentre eles destaca-se o Chelsea, do russo Roman Abramovich. Atualmente, outros clubes que vem surgindo como empresas de capital fechado são: o *Manchester City*, da Inglaterra, e o PSG da França (SOARES, 2007).

Uma questão colocada em voga é qual o melhor modelo de governança para os clubes de futebol. Na concepção de Peter Kenyon, ex-executivo do *Manchester United* e atualmente do Chelsea (*apud* SOARES, 2007, p.133), “os tempos mudaram, no início dos anos 90, a moda era lançar ações e abrir o capital, mas hoje não. A indústria do futebol caminha para a formação de empresas de capital fechado, de preferência com concentração de poder”, o que faz com que o processo decisório passe a ser mais fácil e rápido. Essa forma de gestão já é bastante comum no futebol europeu, porém ocorre de maneira tímida no futebol brasileiro, pois não há nenhum clube de grande expressão que seja gerido dessa forma.

Na concepção de Costa (2005), é preciso repensar o futebol no Brasil, já que o esporte na Europa é muito mais profissionalizado, formando um espetáculo que envolve diversos atores, entre eles os próprios jogadores brasileiros que, em vez de jogarem nos times do seu país de origem, vão para a Europa, em busca de times que possuem características empresariais bem mais estabelecidas.

2.3.3.2.2 Estratégias utilizadas pelos clubes brasileiros

Pode-se colocar que o grande avanço do futebol brasileiro deu-se na década de 70, iniciando-se com as primeiras transmissões de jogos ao vivo e em cores. Assim, no entender de Rodrigues (2006), os meios de comunicação, mais uma vez, estabeleceram uma nova realidade para o esporte. Rodrigues (2006) destaca outro ponto importante nesse período para o avanço da profissionalização do futebol no Brasil, que foi a criação da Loteria Esportiva.

Em 1971, foi desenvolvido o Campeonato Nacional de Clubes, que buscava integrar as principais forças do futebol brasileiro, assim criando uma competição “mais organizada” e com um calendário maior. Outro fato importante que ocorreu na década de 70 foi o fim da Confederação Brasileira de Desportos (CBD), responsável pela regulação das atividades esportivas no Brasil. A CBD foi desmembrada em dezenas de confederações esportivas como:

Confederação Brasileira de Futebol (CBF); Confederação Brasileira de Basquete (CBB); Confederação Brasileira de Voleibol (CBV); dentre outras (RODRIGUES, 2006).

Na ótica de Rodrigues (2006), em 1980, a crise na economia brasileira afetava diretamente o funcionamento dos clubes. Essa crise no futebol brasileiro é explicada por Helal (*apud* RODRIGUES, 2006) como um problema provocado pelo modelo clássico de organização do futebol, que era amador, e pela política de troca de favores entre os clubes e as federações. Essa forma de gestão acabou provocando a desorganização dos campeonatos, o que gerou a ida dos melhores jogadores para o exterior. Assim, a qualidade dos jogos diminuiu e acarretou em uma falta de ídolos, recursos importantes para promover o clube. Esses aspectos acabaram levando à queda de público que, conseqüentemente, afetou as finanças dos clubes, aumentando o êxodo e tornando-se um ciclo.

Neste período, iniciam-se, de maneira tímida, os esforços de *marketing*. Primeiramente foram colocadas placas publicitárias ao redor dos campos e, posteriormente, foi aprovado o uso de publicidade nos uniformes dos times, assim as camisas passaram a apresentar propagandas de empresas. Dessa forma, o futebol brasileiro começou a tornar-se profissional, uma caminhada lenta em busca da transformação dos clubes em empresas capazes de serem equilibradas financeiramente (RODRIGUES, 2006).

Na concepção de Vaz (2003), os patrocínios esportivos começaram a tornar-se interessantes para as empresas, pois os investimentos no esporte eram compensados pelo retorno publicitário. “O gasto equivalente para ter igual espaço em matéria paga seria muito maior que a verba institucional” (VAZ, 2003, p. 263).

Já, para Magalhães *et al.* (2006), o *marketing* esportivo vem sendo usado pelas empresas para lançamento de novos produtos, e para aumento do reconhecimento do consumidor em relação à empresa. Na visão do autor, no início, as intenções eram apenas institucionais, porém, com o passar do tempo, os resultados das estratégias foram surgindo, por meio do fortalecimento da imagem das empresas.

Um caso que merece destaque dentro desse amadurecimento do futebol brasileiro é o da associação do Palmeiras com a Parmalat, que é considerado por Vaz (2003) um dos primeiros patrocínios feitos em sólidas bases empresariais. Até então, o patrocínio esportivo era somente uma alternativa de mídia, com a marca da empresa estampada na camiseta do clube. Porém, a ideia da Parmalat buscava mais que isso, a empresa procurava incluir a participação em regime de co-gestão, nas decisões técnicas dos esportes patrocinados e nos aspectos administrativos envolvidos. Vaz (2003, p.261) ainda salienta que “além de apoio

financeiro, o contrato previa a implantação de um sistema de organização empresarial, com o futebol sendo administrado por um executivo especialmente contratado para a função”.

Esse patrocínio da Parmalat se diferenciava dos anteriores justamente porque, além de usar o clube como mídia e para divulgação da imagem, a empresa buscava ajudar o clube a chegar o mais rápido possível a uma posição de destaque nas modalidades esportivas patrocinadas, pois as vitórias do Palmeiras seriam comparadas às conquistas de mercado da Parmalat no Brasil (VAZ, 2003, p. 261).

Na ótica de Ferraz (2011), outra grande campanha de *marketing* no futebol brasileiro foi a campanha do Corinthians “Eu nunca vou te abandonar”, inspirada em um grito dos torcedores que apoiavam o time na época do rebaixamento para a segunda divisão do campeonato. Apenas 11 dias após o time ser rebaixado, o departamento de *marketing* do Corinthians lançou a campanha, que durou até o retorno do clube à primeira divisão, em 2008.

Ainda nessa campanha, no último jogo pela segunda divisão do campeonato brasileiro, o Corinthians levou um elemento emocional ao campo, uma camisa usada pelos jogadores estampada com fotos dos torcedores. O clube comercializou cerca de 4 mil espaços para fotos na camisa, cada um no preço de R\$ 1 mil, e as pessoas que o comprassem receberiam posteriormente a camisa contendo sua foto. Ao final, o Corinthians faturou R\$ 4 milhões nessa ação.

Hoje percebe-se uma evolução maior ainda do futebol brasileiro, cada vez mais os clubes buscam aproximar-se do modelo de gestão de alguns clubes europeus. Nesse contexto, pode-se destacar a estratégia do clube Santos para manter o jogador Neymar. Melo (2012) enfatiza que a atitude do Santos rompe com o velho modelo de gestão dos clubes, pois os dirigentes buscam preparar um processo de *marketing* e negócios que seja capaz de manter seus ídolos, manter sua equipe competitiva e conseqüentemente conquistar mais campeonatos e receitas para o clube. O pensamento do Santos é de, em vez de vender atletas, investir neles para elevar as receitas e pensar no retorno a longo prazo.

Outra estratégia de *marketing* esportivo utilizada pelos clubes brasileiros é o patrocínio em uma competição específica. Esse tipo de patrocínio evidencia o nome da marca patrocinadora durante toda a realização de um campeonato ou um evento. O interesse é proporcional à repercussão do evento, e é relacionado aos consumidores que são atingidos por ele. Esse tipo de patrocínio também pode ser realizado para apenas um jogo, como uma final de campeonato, quando envolvem muitas pessoas e espectadores (VAZ, 2003).

Enfim, hoje, na acepção de Vaz (2003), o mercado do futebol busca cada vez mais diferentes estratégias para promoção dos clubes. Isso ocorre principalmente porque, nem

sempre a renda dos sócios e torcedores é suficiente para arcar com todos os recursos necessários para que o clube atinja uma boa posição perante os adversários. Quando isso acontece, o clube enfrenta a necessidade de ter o apoio de organizações exteriores. Começa então a busca por patrocínio, novas formas de gestão e, principalmente, por maiores investimentos em *marketing*.

O estudo dos temas aqui expostos foi fulcral para embasar a pesquisa empírica, assim como os cinco pilares do marketing esportivo que terão melhor destaque na metodologia.

3 METODOLOGIA

Esse capítulo foi destinado a apresentar os procedimentos metodológicos que foram utilizados no presente trabalho. Os próximos tópicos apresentam a caracterização do estudo, a população estudada e como foram realizadas a coleta e a análise dos dados, além dos fatores limitantes da pesquisa.

3.1 CARACTERIZAÇÃO DO ESTUDO

Esse estudo caracteriza-se como uma pesquisa científica aplicada, pois “a pesquisa científica aplicada normalmente faz uso dos conhecimentos que já foram sistematizados, com o intuito de solucionar problemas organizacionais ou do ser humano” (ALMEIDA, 2011, p.27).

Ele caracteriza-se como uma pesquisa descritiva, que “tem a finalidade de descrever o objeto de estudo, as suas características e os problemas relacionados, apresentando com a máxima exatidão possível, os fatos e fenômenos” (GIL, 2002, p.42). Para Richardson *et al.* (1999), a pesquisa descritiva tem o objetivo de investigar as características de um fenômeno, em que são analisadas situações específicas, grupos ou indivíduos.

Sob esse aspecto, Mattar (2011) expõe que há três propósitos principais para a utilização da pesquisa descritiva, sendo eles:

- a) descrever as características de grupos;
- b) estimar a proporção de elementos numa população específica que tenham determinadas características ou comportamentos;
- c) descobrir ou verificar a existência de relação entre as variáveis.

Dessa forma, o estudo terá uma abordagem quantitativa no primeiro momento e depois qualitativa. Goldemberg (1997, *apud* ARAÚJO, 2001) afirma que é possível a combinação de metodologias diversas no estudo de um determinado fenômeno. Na concepção da autora, esse tipo de análise tem como objetivo tornar mais amplo possível o esforço de descrição, explicação e compreensão do objeto de estudo. Enquanto a orientação quantitativa pressupõe uma população de objetos de estudo comparáveis entre si, a abordagem qualitativa busca observar como o grupo experimenta a realidade pesquisada. Na visão de Goldemberg (1997, *apud* ARAÚJO, 2001), a base da análise quantitativa e qualitativa é a ideia de que os limites

de uma análise podem ser contrabalanceados pelo alcance da outra, fazendo com que as duas análises juntas se complementem.

Nas palavras de Richardson *et al.* (1999), o método qualitativo diferencia-se do método quantitativo por não utilizar um instrumento estatístico como base da análise do problema, além de não ter o objetivo de numerar ou medir unidades. “A pesquisa qualitativa explora as características dos indivíduos e cenários que não podem ser facilmente descritos numericamente” (MOREIRA; CALEFFE, 2008, p. 73).

Os estudos qualitativos buscam descrever a complexidade de certo problema, analisar, compreender e classificar processos dinâmicos de um grupo social, além de possibilitar a compreensão das particularidades do seu comportamento (RICHARDSON *et al.*, 1999).

E, por fim, este trabalho caracteriza-se como um estudo de casos múltiplos, visto que foram estudados os casos dos times, cada um com suas distinções e, assim, são considerados diferentes casos. Para Gil (2009, p. 52), “estudos de casos múltiplos são aqueles em que o pesquisador estuda conjuntamente mais de um caso para investigar determinado fenômeno”.

Na concepção de Yin (2001, p. 67), “o mesmo estudo pode conter mais de um caso único. Quando isso ocorre, o estudo precisa utilizar um projeto de casos múltiplos, e esses projetos aumentaram com muita frequência nos últimos anos”.

Herriott e Firestone (1983, *apud* YIN, 2001) ressaltam que projetos de casos múltiplos apresentam vantagens e desvantagens diferentes se comparados aos projetos de caso único. O resultado encontrado em estudos de casos múltiplos é avaliado como mais convincente e o estudo como um todo é considerado mais robusto. A principal desvantagem é que o estudo de casos múltiplos pode demandar mais tempo e recursos do que os casos únicos.

Mattar (2011, p. 89) coloca que “o método de estudo de caso pode envolver exame de registros existentes, observação da concorrência do fato, entrevista estruturada, entrevista não estruturada, etc.” Outro ponto destacado pelo autor é que dentro do estudo de caso, o objeto de estudo pode ser um indivíduo, um grupo de indivíduos, uma organização, um grupo de organizações ou uma situação. No presente trabalho foram analisados vinte casos de um grupo de organizações: os clubes de futebol que constituíram a primeira divisão do campeonato brasileiro de 2012.

3.2 POPULAÇÃO

A população de uma pesquisa é o conjunto de elementos que o estudo abrange e para os quais se deseja encontrar conclusões válidas. A população compreende os objetos de

estudo que possuem as características as quais se pretende analisar na pesquisa (BARBETTA, 2008).

A população do presente trabalho compreende todos os times que compõem a primeira divisão do campeonato brasileiro em 2012. São no total vinte times, de diversos estados do país. Como a população tem um número basicamente pequeno, foram analisados todos os elementos que constituem a população.

Os times analisados foram: Associação Atlética Ponte Preta, Associação Portuguesa de Desportos, Atlético Clube Goianiense, Botafogo de Futebol e Regatas, Clube Atlético Mineiro, Clube de Regatas Flamengo, Clube de Regatas Vasco da Gama, Clube Náutico Capibaribe, Coritiba Foot Ball Clube, Cruzeiro Esporte Clube, Esporte Clube Bahia, Figueirense Futebol Clube, Fluminense Football Club, Grêmio Foot-Ball Porto Alegre, Santos Futebol Clube, São Paulo Futebol Clube, Sociedade Esportiva Palmeiras, Sport Club Corinthians Paulista, Sport Club do Recife, Sport Club Internacional.

3.3 COLETA DOS DADOS

Mattar (2011) afirma que há dois grandes grupos para classificar os dados de uma pesquisa, que são os dados primários e os dados secundários. Mattar (2011, p. 141) ainda complementa que “os dados primários são aqueles que antes não foram coletados, estando ainda em posse dos pesquisados, e que são coletados com o propósito de atender às necessidades específicas da pesquisa em andamento”.

Os dados secundários são colocados pelo autor como sendo aqueles que já foram coletados, tabulados e, às vezes, até analisados, e que estão catalogados à disposição dos interessados. No presente trabalho, primeiro analisaram-se dados secundários para a construção da fundamentação teórica do trabalho e, depois, na análise dos dados, utilizaram-se dados primários.

A coleta dos dados primários foi realizada por meio da aplicação de questionário (Apêndice A). “O questionário e a entrevista têm em comum o fato de serem constituídos por uma lista de indagações que, respondidas, dão ao pesquisador as informações que ele pretende atingir” (RUDIO, 1986, p. 114).

Na ótica de Richardson *et al.* (1999), o questionário é um dos meios mais comuns de instrumentos de coleta de informações e pode conter diferentes tipos de perguntas. Pode-se ter um questionário de perguntas fechadas, questionário de perguntas abertas, ou questionário com perguntas abertas e fechadas. Os questionários de perguntas fechadas são os que

possuem perguntas com categorias de respostas fixas, das quais o entrevistado deve responder a opção que mais está de acordo com as suas características.

Uma das vantagens desse tipo de questionário, na concepção de Richardson *et al.* (1999), é que as perguntas facilitam o preenchimento do questionário e são menos cansativas. Na presente pesquisa, optou-se por um questionário de perguntas fechadas em que foram analisados diversos fenômenos, porque um questionário aberto, neste caso, dificultaria a análise dos dados.

Outra classificação de questionários proposta por Richardson *et al.* (1999) é a que leva em conta a aplicação dos questionários, que pode ser por contato direto ou por correio. No caso desta pesquisa, o questionário foi enviado por correio eletrônico, já que esse tipo de aplicação permite incluir pontos geográficos distantes.

No desenvolvimento do questionário, foram elaborados pré-testes, a fim de torná-lo mais compreensível para os entrevistados. Foram utilizadas as ferramentas e-mail e telefone para entrar em contato com os times.

No primeiro momento, foi entrado em contato com os clubes enviando uma carta (Apêndice B), em que se solicitava a participação desses na pesquisa. Após o aceite, foram enviados os questionários por meio da ferramenta Google Docs, formulário eletrônico do Google.

As respostas aos questionários foram preenchidas pelos responsáveis pelo marketing de cada clube, contemplando diretores, analistas, gerentes e assistentes.

3.4 ANÁLISE DOS DADOS

A análise foi feita com base na tabulação dos dados coletados. A partir desses dados, foi analisado o cálculo da porcentagem, da média, da mediana e do desvio padrão das respostas adquiridas com os clubes, realizando assim uma análise quantitativa dos dados obtidos. Após isso, com base na análise quantitativa e em dados secundários, foram realizadas comparações, utilizando assim uma abordagem qualitativa para a análise dos resultados encontrados.

Conforme Barbeta (2008, p.95), “o desvio padrão fornece informações sobre a dispersão dos valores”, com ele podem-se comparar os desvios padrões de vários conjuntos de dados e avaliar quais deles se distribuem de forma mais ou menos dispersas. O desvio padrão tem sempre como resultado um número positivo, o que implica em um valor maior quanto mais dispersos forem os valores analisados.

Vale destacar também o significado de média e mediana. Barbetta (2008, p.93) afirma que “a média aritmética resume o conjunto de dados em termos de uma posição central ou valor típico, mas, em geral, não fornece informação sobre outros aspectos da distribuição”. O mesmo autor ainda coloca que mediana avalia o centro de um conjunto de valores, sob o critério de ser o valor que divide a distribuição ao meio, deixando os 50% menores valores de um lado e os 50% maiores do outro. Salienta-se que os valores das porcentagens foram arredondados para uma melhor visualização por parte do leitor.

Essa análise dos dados foi dividida com base nos seguintes pilares do marketing esportivo: torcedores, clubes coirmãos, Confederação Brasileira de Futebol (CBF), mídias esportivas e investidores/patrocinadores. Na pesquisa, buscou-se primeiramente analisar de maneira ampla todos os pilares. Depois se analisou o pilar torcedor, para saber qual a importância e de que forma o clube busca atingi-lo. O segundo pilar analisado foram os clubes coirmãos, em que se buscou saber quais são as negociações feitas entre eles.

A Confederação Brasileira de Futebol (CBF) foi o terceiro pilar a ser analisado. Dessa forma, a intenção principal era saber o relacionamento entre os clubes e a CBF e também as negociações ocorridas entre este órgão regulamentador e os clubes. Dentro do pilar que avalia as mídias esportivas, buscou-se saber de que maneira as agremiações selecionam-nas e utilizam-nas. O último pilar analisado foi investidores/patrocinadores, observando-se de que maneira as equipes interagem com esses elementos estratégicos.

3.5 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

As principais limitações do estudo foram o curto tempo para coleta de dados, além de o estudo abordar somente os times pesquisados, não podendo ser generalizado para os outros.

Outra limitação do trabalho foi a distância dos objetos de estudo, sendo eles localizados em todo o Brasil, o que não permitiu contato pessoal com os times estudados.

Além disso, a quantidade de times que responderam ao questionário também se apresentou como fator limitante da pesquisa. Dos vinte times analisados, apenas nove responderam ao questionário e foi com base nesses nove times que realizou-se a análise dos dados.

Por fim, o presente trabalho limitou-se a analisar as estratégias de marketing relacionadas aos pilares do marketing esportivo, já descritos, nos times da Primeira Divisão do Campeonato Brasileiro do ano de 2012.

4 O MARKETING ESPORTIVO NOS CLUBES ESTUDADOS

A análise dos dados foi realizada com base nos cinco pilares descritos no capítulo 1, quais sejam: torcedores, clubes coirmãos, Confederação Brasileira de Futebol (CBF), mídias esportivas e investidores/patrocinadores. Foram estudados, para esta pesquisa, os reflexos desses aspectos dentro dos clubes da primeira divisão do futebol brasileiro, no ano de 2012.

O campeonato brasileiro da Série A, ou primeira divisão do futebol brasileiro, é regulamentado pela CBF, a qual define que o campeonato é composto por vinte clubes. Estes seguiram dois critérios para disputar o campeonato de 2012: ter permanecido como integrantes da Série A do campeonato brasileiro de 2011 e ter acessado a Série A, a partir do campeonato brasileiro da Série B de 2011 (CBF, 2012).

4.1 HISTÓRICO DOS OBJETOS DE ESTUDO

A fim de alcançar um melhor entendimento da análise dos dados, são apresentados, nos próximos tópicos, os históricos dos times pesquisados, para que se compreendam melhor os objetos de estudo da presente pesquisa.

4.1.1 Associação Atlética Ponte Preta

Em 1900, na cidade de Campinas, alguns alunos do Colégio Culto à Ciência passavam suas tardes jogando bola em campos improvisados no bairro Ponte Preta. No dia 11 de agosto, os jovens resolveram fundar um clube de futebol e o batizaram com o nome do bairro, Associação Atlética Ponte Preta (AAPP). Os fundadores e patronos da AAPP foram o Capitão João Vieira da Silva, Theodor Kutter, Hermenegildo Wadt e Nicolau Burghi (PONTE PRETA, 2012).

Em 1912, a Ponte Preta, ainda como clube amador, conquistou o seu primeiro título, da Liga Campineira de Futebol. Em 1933, após ter o estádio perdido devido à hipoteca, a Ponte Preta alugou o Estádio da Mogiana para disputar os campeonatos estaduais. Em 1948, a Ponte Preta inaugurou o seu estádio Moisés Lucarelli no dia 12 de outubro. Em 1976, o time disputou pela primeira vez o Campeonato Brasileiro (PRÓ-MEMÓRIA DE CAMPINAS, 2012).

4.1.2 Associação Portuguesa de Desportos

A Associação Portuguesa de Desportos surgiu em 14 de agosto de 1920 em São Paulo pela fusão de cinco clubes já existentes: Luzíadas Futebol Club, Associação 5 de Outubro, Esporte Club Lusitano, Associação Atlética Marquês de Pombal e Portugal Marinhense. O nome inicial foi Associação Portuguesa de Esportes. Só em 1940 que o clube recebeu o atual nome de Associação Portuguesa de Desportos (PORTUGUESA, 2012).

De acordo com o site da Portuguesa (2012), em 1922 o clube comprou instalações da Praça de Esportes União Artística Recreativa Cambuci, inaugurada solenemente em 25 de janeiro de 1925, onde, em 1926, iniciaram os jogos do clube.

Em seguida, o time fixou sede no Largo de São Bento, onde conquistou o título Tri-Fita Azul do futebol brasileiro, troféu entregue pelo jornal A Gazeta Esportiva ao time brasileiro que conquistasse invicto, dez jogos fora do país. A partir da gestão de Luiz Portes Monteiro, em 1956, a Portuguesa adquiriu o atual espaço do Canindé, local que havia sido usado pelo São Paulo Futebol Clube (PORTUGUESA, 2012).

Os principais títulos conquistados pela Portuguesa foram a segunda divisão do Campeonato Brasileiro, em 2011, e o Campeonato Paulista de 1935, 1936 e 1973 (CAMPEÕES DO FUTEBOL, 2012).

4.1.3 Atlético Clube Goianiense

O Atlético Clube Goianiense foi fundado em 02 de abril de 1937, no bairro de Campinas, em Goiânia (GO). O clube foi o pioneiro no futebol de Goiânia e o primeiro a conquistar um título estadual, em 1944 (ATLÉTICO GOIANIENSE, 2012).

Os fundadores do clube escolheram as cores vermelha e preta para o uniforme do time, inspirados no Flamengo. Participaram da fundação do Atlético os irmãos Nicanor Gordo, Alberto Alves Gordo e Afonso Gordo, Edson Hermano, primeiro goleiro do clube, João de Brito Guimarães, João Batista Gonçalves, Ondomar Sarti, Benjamim Roriz, dentre outros.

De acordo com o site do Atlético Goianiense (2012), o primeiro presidente do clube foi Antônio Accioly, descrito como um homem que vivia pelo Atlético. Antônio Accioly conseguiu o terreno para a construção do estádio do clube que leva o seu nome. Além disso, era ele quem resolvia todos os problemas do clube, inclusive os financeiros.

O time conquistou, ao longo dos anos, três títulos nacionais. O primeiro no Torneio da Integração Nacional, que foi disputado por 16 equipes de diferentes estados brasileiros, em

1971. Depois, o Atlético foi bicampeão nacional, com os títulos da Série C em 1990 e 2008 (ATLÉTICO GOIANIENSE, 2012).

Nos anos 2000, com dificuldades devido à má administração, chegando quase ao término do time, e abandono do estádio, o clube caiu para a segunda divisão do Campeonato Goiano, permanecendo por mais um ano.

Segundo o site do Atlético Goianiense (2012), após esse período, em 2005, graças ao atual presidente Valdivino José de Oliveira, ao vice Maurício Sampaio, ao presidente do Conselho, Marco Antônio Caldas, ao ex-presidente Wilson Carlos e a outras importantes figuras para o time, o clube reconstruiu o estádio Antônio Accioly e conquistou o campeonato da divisão de acesso, conseguindo o retorno para a primeira divisão do futebol goiano. Passados dois anos, o Atlético conquistou novamente um título estadual.

4.1.4 Botafogo de Futebol e Regatas

O Botafogo de Futebol e Regatas surgiu no dia 1º de julho de 1894, na praia de Botafogo, com o nome de Club de Regatas Botafogo. Esse nome foi uma homenagem à enseada do bairro onde competiam os seus barcos. A sede era em um casarão, demolido, no sul da praia de Botafogo (BOTAFOGO, 2012).

Paralelamente a isso, de acordo com o Botafogo (2012), no ano de 1904, surgiu no bairro um novo clube de futebol, o Electro Club, primeiro nome dado ao Botafogo Football Club. A associação desenvolveu-se em uma conversa entre dois amigos, Flávio Ramos e Emmanuel Sodré, que estudavam em um colégio e, durante uma aula de álgebra, tiveram a ideia de fundar um clube.

Na mesma noite, Flávio Ramos conversou com Octávio Werneck e o convidou para criarem o novo clube. Então, na tarde de 12 de agosto de 1904, o clube foi formado por um grupo de colegiais com idades entre 14 e 15 anos, no chalé de um velho casarão em ruínas cedido aos garotos pela avó de Flávio.

Os meninos, então, reuniram-se para fundar o Electro Club. Esse foi o primeiro nome dado ao clube, porém no dia 18 de setembro, foi feita outra reunião na casa da avó de Flávio, que opinou que o nome do clube deveria ser Botafogo. E assim foi feito. O clube então passou a se chamar Botafogo Football Club (BOTAFOGO, 2012).

O primeiro amistoso ocorreu no dia 2 de outubro de 1904, contra o *Football and Athletic Club*, na Tijuca. A primeira vitória viria no segundo jogo, em 21 de maio de 1905, sobre o Petropolitano, vitória de 1 a 0 com gol de Flávio Ramos. Em 1906, o time participou

do primeiro Campeonato Carioca. No ano seguinte, terminou empatado com o Fluminense, sagrando-se campeão, em título reconhecido apenas em 1996.

O Botafogo Football Club, depois de trinta e oito anos de existência, uniu-se ao outro Botafogo, o de Regatas, dando início ao Botafogo de Futebol e Regatas, o qual nasceu oficialmente no dia 8 de dezembro de 1942, como resultado da fusão de dois clubes com o mesmo nome: o Club de Regatas Botafogo e o Botafogo Football Club (BOTAFOGO, 2012).

Isso ocorreu, pois, no dia 11 de junho de 1942, quando os dois clubes disputaram um jogo de basquete que teve que terminar antes do tempo devido à morte de um jogador em campo causada por um ataque cardíaco. Diante dessa situação, os clubes resolveram não mais disputarem partidas um contra o outro, mas, sim, unirem-se.

Já, em 1957, o Botafogo conquistou o título carioca com uma histórica goleada por 6 a 2 sobre o Fluminense. O time também venceu três Campeonatos Estaduais na época. Outros títulos foram os de 1967 e 1968, o bicampeonato carioca e a Taça Brasil (BOTAFOGO, 2012).

Em 1995 o Botafogo conquistou o Campeonato Brasileiro. No mesmo ano, o clube voltou para a antiga sede, onde a torcida comemorou a Taça Guanabara e o Campeonato Estadual de 1997. Para completar a década, o tetracampeonato do Rio-São Paulo em 1998.

Conforme o Botafogo (2012), o time conquistou o Campeonato Carioca em 2006. Em 2007, o clube ganhou a licitação para administrar o Estádio Olímpico João Havelange durante 20 anos. No ano de 2010, conquistou novamente o Campeonato Carioca, com uma goleada por 6 a 0 contra o Vasco para a conquista das Taças Guanabara e Rio e do Estadual, sem necessidade de final.

4.1.5 Clube Atlético Mineiro

O Clube Atlético Mineiro foi fundado em 25 de março de 1908 por um grupo de estudantes que se reuniu no Parque Municipal, em Belo Horizonte (MG). Ao longo dos anos, o time se caracterizou como um time do povo, o que impulsionou o crescimento do Clube (ATLÉTICO MINEIRO, 2012).

Em 1908, o Atlético foi o primeiro time mineiro a trocar as antigas bolas de meia por bolas de couro. Seis anos mais tarde, conquistou o primeiro torneio de futebol realizado em Minas Gerais, a Taça Bueno Brandão. Em 1915, venceu o primeiro campeonato oficial de futebol do Estado, organizado pela Liga Mineira de Esportes Terrestres, atual Federação Mineira de Futebol (ATLÉTICO MINEIRO, 2012).

Nas palavras do Atlético Mineiro (2012), em 1929, o clube disputou o primeiro jogo internacional de uma equipe mineira, vencendo o Campeão Português da época Victória de Setúbal, por 3 a 1. A partida foi realizada no estádio Antônio Carlos, inaugurado em 30 de maio 1929. Nessa data, houve o jogo de inauguração do estádio, também conhecido como Estádio de Lourdes, disputado contra o Corinthians.

Em 1930, o time teve o primeiro jogador de fora do eixo Rio-São Paulo convocado para a Seleção Brasileira - o atacante Mário de Castro. O convite, no entanto, foi recusado pelo atleta, que alegou que não jogaria para nenhum outro time além do Atlético, pelo qual marcou 195 gols em apenas 100 jogos (ATLÉTICO MINEIRO, 2012).

Em janeiro de 1937, o Atlético se tornou Campeão na primeira competição entre estados profissional realizada no Brasil. O campeonato foi organizado pela então Federação Brasileira de Futebol (FBF) e reuniu os times vencedores dos estaduais de Minas Gerais, Rio de Janeiro, São Paulo e Espírito Santo.

Em 1950, o Galo, como também é conhecido o time graças a sua mascote, realizou uma excursão pela Europa. Entre 2 de novembro e 7 de dezembro, o time disputou dez partidas contra equipes da Alemanha, Áustria, Bélgica, Luxemburgo e França. Foram seis vitórias, dois empates e apenas duas derrotas (ATLÉTICO MINEIRO, 2012).

Conforme o site do Atlético Mineiro (2012), em 1969, o time se tornou o único a derrotar a Seleção Brasileira que, um ano depois, conquistou o tricampeonato mundial, no México. Já, em 1971, o Atlético foi o primeiro Campeão Brasileiro, alcançando o título com vitórias sobre São Paulo e Botafogo no triangular final da competição.

4.1.6 Clube de Regatas do Flamengo

O Clube de Regatas Flamengo foi idealizado por alguns amigos, moradores da praia do Flamengo, que decidiram criar um grupo de regatas. Então, em setembro de 1895, em um restaurante, José Agostinho Pereira da Cunha convidou os seus amigos para a criação do grupo, sendo acatado por Mario Spíndola, Augusto da Silveira Lopes e Nestor de Barros (FLAMENGO, 2012).

O grupo juntou dinheiro e comprou uma baleeira de cinco remos para começar as suas atividades e, em 06 de outubro, o barco foi ao mar com Nestor de Barros, Mario Espínola, José Felix da Cunha, Felisberto Laport, José Agostinho Pereira, Napoleão de Oliveira, Maurício Rodrigues Pereira e Joaquim Leovegildo dos Santos Bahia, porém a embarcação naufragou devido à mudança do tempo (FLAMENGO, 2012).

Apesar disso, os amigos persistiram na ideia do grupo e providenciaram o concerto da baleeira, porém antes que ficasse pronta, ela foi roubada. Ainda persistentes, os jovens compraram uma nova embarcação e marcaram a reunião para a fundação do grupo no dia 17 de novembro na casa de Nestor de Barros, na Praia do Flamengo.

Domingos Marques de Azevedo foi nomeado o Presidente, Francisco Lucci Colás o Vice-Presidente, Nestor de Barros, Secretário e Felisberto Cardoso Laport o Tesoureiro. O grupo decidiu também que a data oficial da fundação seria 15 de novembro, devido ao feriado da Proclamação da República.

É interessante destacar que o primeiro presidente do Flamengo, Domingos Marques de Azevedo, não fazia parte do grupo de jovens que idealizaram o clube. Domingos era apenas um Guarda da Marinha que porventura passou pelo local onde o grupo estava se encontrando e observando a movimentação, foi ver do que se tratava e acabou adotando a ideia (FLAMENGO, 2012).

Para o uniforme, foram definidas as cores azul e ouro, dispostas em listras horizontais, porém, em 1896, devido à dificuldade em encontrar os tecidos e ao sal do mar e ao sol desbotarem essas cores, o vermelho e o preto passaram a estampar as camisetas do grupo.

De acordo com o site Campeões do Futebol (2012), o futebol surgiu no Flamengo somente em 1903, quando, no dia 25 de outubro, aconteceu o primeiro amistoso do time contra o Botafogo. Apesar disso, o Flamengo só se filiou à Liga Metropolitana de Futebol em 1912.

Conforme o site, os principais títulos do Flamengo foram a Libertadores em 1981, a Copa do Brasil em 1990, de forma invicta, e, em 2006, além do Campeonato Brasileiro em 1980, 1982, 1983, 1987, 1992 e 2009.

4.1.7 Clube de Regatas Vasco da Gama

O Clube de Regatas Vasco da Gama, nome em homenagem ao Vasco da Gama, foi idealizado por quatro jovens, Henrique Ferreira Monteiro, Luís Antônio Rodrigues, José Alexandre d'Avelar Rodrigues e Manuel Teixeira de Souza Júnior, que cansados de viajar a Niterói para remar com barcos do Club Gragoatá, decidiram fundar uma agremiação de remo (CAMPEÕES DO FUTEBOL, 2012).

De acordo com o site Campeões do Futebol (2012), após uma reunião na casa de um deles, os amigos conseguiram mais adeptos e as reuniões passaram a ser realizadas no Clube Recreativo Arcas Comercial. Feitas diversas reuniões preparatórias, o clube foi fundado no

dia 21 de agosto de 1898 numa reunião realizada na sede da Sociedade Dramática Filhos de Talma.

Desta reunião participaram 62 pessoas e, após muitas discussões, elegeram como presidente Francisco Gonçalves da Couto Júnior e como vice-presidente Henrique Ferreira Monteiro. O clube foi criado exclusivamente para a prática de esportes náuticos, principalmente o remo, que foi o primeiro esporte praticado pelo grupo. Em 04 de junho de 1899, o Vasco venceu sua primeira regata (CAMPEÕES DO FUTEBOL, 2012).

Nas palavras do site Net Vasco (2012), o futebol chegou ao Vasco somente 11 anos depois, em 1915. Dois anos antes desembarcou no Rio de Janeiro uma seleção de Lisboa para a inauguração do campo do Botafogo Futebol Clube. O evento acabou instigando a formação de três novos clubes de futebol, um deles o Lusitânia, que acabou realizando uma fusão com o Vasco, trazendo os seus sócios e patrimônio, como uniformes, chuteiras e bolas de futebol.

Após o início da prática do futebol em 1915, o Vasco filiou-se à Liga Metropolitana e foi integrado à terceira divisão. Nos próximos anos, o time do Vasco foi melhorando, sempre aceitando jogadores de todas as origens e classes sociais. Em 1922, o Vasco conquistou seu primeiro troféu do futebol, a Taça Constantino e, no ano seguinte, estava na primeira divisão do Campeonato Carioca (NET VASCO, 2012).

4.1.8 Clube Náutico Capibaribe

A fundação do Clube Náutico Capibaribe começou a partir de 1897, quando João Victor da Cruz Alfarrá e outros jovens praticantes do remo organizaram uma associação de nome Recreio Fluvial, que fazia excursões de barco (NÁUTICO, 2012).

Finalmente, no dia sete de abril de 1901, realizou-se a reunião de fundação da nova agremiação, voltada somente para esportes náuticos, em um escritório da Companhia de Serviços Marítimos, no Cais da Companhia Pernambucana.

Segundo o site do Náutico (2012), o nome do grupo foi proposto por João Victor da Cruz Alfarrá - Clube Náutico Capibaribe. Já em 1909, Thomaz Comber, presidente do clube, organizou uma assembleia geral presidida por Ernesto Pereira Carneiro, em que o Náutico mudou o seu estatuto aderindo também ao futebol.

O primeiro treino aconteceu no campo do Derby, no dia 20 de junho de 1909. O primeiro adversário foi o Sport. O jogo foi realizado no campo do British Club no dia 25 de julho de 1909. O placar do jogo foi Náutico 3x1 Sport (NÁUTICO, 2012).

Em 1934, o Náutico (2012) conquistou seu primeiro título de campeão pernambucano. Entre 1950 até 1968, em 19 campeonatos disputados o time conquistou 11. No período de 1950 a 1959, foi quatro vezes campeão pernambucano. Em 1960, o Náutico voltou a ser campeão pernambucano e representou Pernambuco na Taça Brasil de 1961.

No período de 1963 a 1968, os alvirrubros, como também são chamados, conquistaram o hexa campeonato de Pernambuco. No período de 1980 a 1989, o Náutico conquistou três títulos estaduais. Entre 2000 e 2009, conquistou mais um título estadual. Em 2002, conquistou o bicampeonato e em 2004 foi outra vez campeão (NÁUTICO, 2012).

Conforme o site do Náutico (2012), ao mesmo tempo, o clube buscava o acesso para a primeira divisão do campeonato brasileiro, de onde permanecia afastado desde 1994. Em 2006, o time conseguiu voltar à elite do futebol brasileiro e conseguiu se manter em 2007 e 2008, porém em 2009 caiu novamente, voltando em 2010.

4.1.9 Coritiba Foot Ball Clube

O Coritiba Foot Ball Clube foi fundado em 12 de outubro de 1909, por jovens em sua maioria de colônias germânicas. Frederico Essenfelder, que residira um tempo em Pelotas, no Rio Grande do Sul, apareceu com uma bola de futebol no encontro dos jovens que gostavam de praticar esportes. A curiosidade foi geral, já que as notícias relatavam estar nascendo um novo esporte vindo da Inglaterra (CORITIBA, 2012).

O clube foi fundado oficialmente somente no dia 30 de janeiro de 1910. Por ideia de João Vianna Seiler, que foi o primeiro presidente do Clube e seu patrono, a data oficial passou a ser o dia 12 de outubro de 1909, por ter sido naquele dia oficializado o convite para a realização da primeira partida de futebol do time.

Nas palavras do Coritiba (2012), o Clube conseguiu, com o Jockey Club Paranaense, liberação de parte de seu patrimônio para construir um campo de futebol, que foi inaugurado com uma partida contra o time de Ponta Grossa. O primeiro Campeonato Paranaense foi disputado pelo time somente em 1915 e já, no ano seguinte, no Paranaense de 1916, o Coritiba recebeu seu primeiro troféu, ao vencer o Britânia. Nos anos que se seguiram, de 1917, 1920 e 1921, o Coxa, como também é chamado, conquistou o Torneio Início, competição que tinha os jogos com tempo reduzido e campo com dimensões menores.

Uma década depois, o futebol apresentava um novo panorama. O Britânia era o clube paranaense com maior número de títulos, e o esporte se aproximava da profissionalização. Em

1926, Major Antônio Couto Pereira assume a presidência do Coritiba e logo conquista seu primeiro título, o Paranaense de 1927, com vitória sobre o Palestra Itália.

A partir de então, o Coritiba chegou a conquistar oito títulos em vinte anos, assumindo a supremacia do estado. Nos anos 30, foram quatro títulos, em 1931, 1933, 1935 e 1937. Na década de 40, mais dois Bicampeonatos. Em 1932 o Coritiba inaugurou seu estádio próprio, o Belfort Duarte. O jogo de inauguração foi diante do América-RJ, Campeão Carioca (CORITIBA, 2012).

De acordo com o Coritiba (2012), nunca o time foi tão campeão em sua história como nas décadas de 70 e 80. Após a conquista do Bicampeonato Paranaense em 1969, o Clube ganhou o Tricampeonato Estadual e se transformou em Hexa (CORITIBA, 2012).

Após isso, o time passou por alguns momentos ruins, porém, nos anos 2000, o Coritiba voltou ao cenário nacional. O clube fez boas campanhas na Copa do Brasil e no Campeonato Brasileiro, voltando ao cenário Internacional na Libertadores de 2004.

Apesar disso, o time caiu para a segunda divisão em 2005. O rendimento no campeonato foi ruim, ficando na 17ª posição. Após isso, o Clube voltou novamente à primeira divisão. Hoje, de acordo com o Coritiba (2012), o clube tem intenções muito maiores, com administração profissional, planejamento diretivo e busca pelos resultados em campo.

4.1.10 Cruzeiro Esporte Clube

O Cruzeiro Esporte Clube foi fundado por desportistas da comunidade italiana em Belo Horizonte, com o nome de Societá Sportiva Palestra Itália, em 2 de janeiro de 1921. Nos anos iniciais, o clube já conquistou os primeiros títulos, o tricampeonato estadual de 1928, 1929 e 1930 (CRUZEIRO, 2012).

Em 1942, o clube teve que mudar de nome, pois devido à entrada do Brasil na 2ª Guerra Mundial, um decreto de lei do governo federal proibiu o uso de termos que remetesse à Itália em entidades, instituições e estabelecimentos no Brasil. Diante disso, o Clube precisou ser renomeado, e o nome escolhido foi Cruzeiro Esporte Clube, em homenagem ao símbolo maior da pátria brasileira. Da mesma forma que o nome, o uniforme também sofreu mudanças, o que era verde e vermelho passou a ser azul e branco, o que antes era uma homenagem à bandeira italiana passou a ser um uniforme inspirado pela seleção da Itália (CRUZEIRO, 2012).

Conforme informações do site do time (2012), o Cruzeiro começou a crescer e inaugurou o Estádio Magalhães Pinto, o chamado Mineirão, no qual o time conquistou os

principais títulos do futebol de Minas Gerais. Foram dois títulos da Copa Libertadores (1976 e 1997), dois da Supercopa (1991 e 1992), um da Recopa (1999), um da Copa Ouro (1995) e um da Copa Master (1995). No âmbito nacional, o time foi duas vezes campeão brasileiro (1966 e 2003) e, em quatro outras ocasiões, conquistou a Copa do Brasil (1993, 1996, 2000 e 2003).

Na visão do clube, o Cruzeiro é reconhecido mundialmente pela sua excelente estrutura e como um dos grandes reveladores de talentos para o futebol. Em setembro de 2009, a Federação Internacional de História e Estatística do Futebol, organização alemã reconhecida pela FIFA, indicou o Cruzeiro como o Melhor Clube Brasileiro do Século XX. A entidade levou em conta o desempenho dos clubes do mundo em competições preparadas pelas federações continentais.

4.1.11 Esporte Clube Bahia

O Esporte Clube Bahia foi fundado em 8 de dezembro de 1930, por ex-jogadores do Clube Bahiano de Tênis, Carlos Koch, Eugênio Walter (Guarany), Fernando Tude e Júlio Almeida; e Waldemar de Azevedo, ex-jogador da Associação Atlética da Bahia, durante uma reunião casual no Cabaré do Jokey, em Salvador, onde discutiram a formação de um novo time de futebol (CAMPEÕES DO FUTEBOL, 2012).

Segundo o site Campeões do Futebol (2012), nesse encontro, foram definidas as cores da Bahia para o novo clube, o uniforme com a camisa branca e o calção azul com uma faixa vermelha na cintura; e também foi nomeado o presidente, Otavio Carvalho.

No dia 20 de fevereiro do mesmo ano, o Bahia filiou-se à Liga Bahiana de Desportos Terrestres, hoje Federação Bahiana de Futebol. E, então, o Bahia realizou o seu primeiro treino, no Campo da Associação Atlética da Bahia, na Quinta da Barra, em Salvador (CAMPEÕES DO FUTEBOL, 2012).

Já no dia primeiro de março de 1931, o time jogou a sua primeira partida. No mesmo dia, o Bahia conquistou o primeiro título de sua história, o Torneio Início do Baianão de 1931. No dia 22 de março, o clube estreou no Campeonato Estadual com gols de Bayma Guarani e Rubem.

Conforme o site Campeões do Futebol (2012), no mês de abril, o time fez o seu primeiro jogo internacional, perdendo para o Sud América, do Uruguai. Já no dia 11 de outubro, o Bahia faz seu primeiro jogo intermunicipal, contra o Vitória de Ilhéus, vencendo

por 5 a 4. Outro importante momento do Bahia foi a conquista do título do Campeonato Brasileiro em 1988.

4.1.12 Figueirense Futebol Clube

O Figueirense Futebol Clube surgiu da ideia de um jovem desportista, Jorge Albino Ramos, que praticava o remo e o futebol e que começou a difundir entre os seus amigos e outros admiradores do esporte, a vontade de criar um novo clube de futebol em Florianópolis. No momento, o futebol da cidade e da região apresentava-se em declínio com o desaparecimento de alguns times (FIGUEIRENSE, 2012).

Seus primeiros parceiros foram Balbino Felisbino da Silva, Domingos Joaquim Veloso e João Savas Siridakis, esse que, mais conhecido como Janga, defendia a ideia de que o clube deveria chamar-se Figueirense, pois muitas reuniões feitas para tratar da fundação do novo clube eram realizadas na localidade da Figueira.

De acordo com o site do Figueirense (2012), os parceiros da ideia definiram o dia 12 de junho de 1921 como a data que marcaria a fundação da nova sociedade esportiva. O Senhor Ulisses Carlos Tolentino, amigo dos idealizadores, ofereceu sua residência para a realização do encontro. A formação da primeira diretoria aconteceu antecipadamente, com uma reunião preparatória no dia 11 de junho. Foi nessa mesma reunião, que aconteceu a adesão de João dos Passos Xavier ao grupo, que logo foi convidado para assumir a presidência do clube.

Depois de definidas as atribuições e de nomeado o futuro presidente, foi feita então a reunião na residência de Ulisses Tolentino, que deu início à fundação do clube no dia 12 de junho de 1921, com o nome de Figueirense Foot Ball Club.

Na visão de Silva (2011), as cores do time são preto e branco, porém quando foram escolhidas, alguns preferiam o verde, integrando então esta cor em alguns detalhes do clube. Apesar disso, seus torcedores são denominados alvinegros, e assim são conhecidos.

O time que então jogava no Centro da cidade de Florianópolis, no antigo estádio Adolfo Konder, recebeu a doação de Orlando Scarpelli, rico comerciante paulista, que foi presidente do clube nos anos 1940. A doação foi de um terreno para que fosse construído um estádio no bairro do Estreito. A construção iniciou em 1945, porém as obras só começaram em 1948 e a inauguração foi somente em 1960. O Estádio recebeu o nome do doador do terreno, sendo chamado de Estádio Orlando Scarpelli (SILVA, 2011).

Os principais títulos do Figueirense foram a Copa Santa Catarina em 1990, 1996 e 2000, e a conquista do Campeonato Estadual em 1932, 1935, 1936, 1937, 1939, 1941, 1972, 1974, 1994, 1999, 2002, 2003, 2004, 2006 e 2008 (CAMPEÕES DO FUTEBOL, 2012).

4.1.13 Fluminense Football Club

O Fluminense Football Club foi fundado no dia 21 de julho de 1902, em uma reunião, na residência de Horácio da Costa Santos, por Oscar Cox e mais dezenove jovens. O clube foi especificamente fundado para a prática do futebol, promovendo o novo esporte junto à comunidade, que manifestava o seu entusiasmo pelo futebol. Oscar Cox foi eleito o primeiro presidente do clube (FLUMINENSE, 2012).

De acordo com os dados do site do Fluminense (2012), a ideia inicial de nome para o clube foi Rio Football Club, porém esse nome já existia para um clube de regatas, então surgiu a ideia de Fluminense, que remetia aos nascidos no Estado do Rio de Janeiro e Distrito Federal, na época.

A primeira camisa do clube teve as cores cinza e branco, porém, em 1904, as cores foram trocadas para grená, branco e verde, devido à dificuldade de se encontrar tecidos na cor cinza (FLUMINENSE, 2012).

Conforme o site do Fluminense (2012), o primeiro jogo do time foi em 19 de outubro de 1902 contra o Rio Football Club, no campo do Payssandu. O Fluminense venceu o jogo por 8 a 0, gols marcados por Horácio, Heráclito, Félix, Moraes e Simonsen.

Já, em 06 de setembro de 1903, o Fluminense estreou em jogos interestaduais no campo do Velódromo, em São Paulo. O Fluminense empatou um jogo e venceu dois jogos, 0x0 contra o Internacional; 2x1 Paulistano e 3 x 1 São Paulo Athletic (FLUMINENSE, 2012). Os maiores títulos da história do time foram no Campeonato Brasileiro de 1970, 1984 e 2010, a Copa do Brasil de 2007 (CAMPEÕES DO FUTEBOL, 2012).

4.1.14 Grêmio Foot-ball Porto Alegrense

A história do Grêmio Foot-Ball Porto Alegrense começou com a ida de atletas do Sport Clube Rio Grande, no dia 7 de setembro de 1903, a Porto Alegre, para uma demonstração do futebol. Durante a apresentação, a bola do jogo murchou, e Candido Dias, paulista que morava na cidade, ofereceu sua bola para que a partida continuasse (GRÊMIO, 2012).

Empolgados com o que haviam aprendido, Candido e seus amigos, uma semana depois, no dia 15 de setembro de 1903, reuniram-se em um restaurante no centro da capital e escreveram a ata de fundação do clube Grêmio Foot-ball Porto Alegrense. Carlos Luiz Bohrer foi eleito o primeiro Presidente.

De acordo com o site do Grêmio (2012), no dia 6 de março de 1904, o Grêmio teve seu primeiro jogo, contra o Fuss-Ball Club Porto Alegre, o único outro clube da cidade na época. O Grêmio venceu e iniciou a conquista do seu primeiro troféu, o Wanderpreis. Ainda no mesmo ano, o clube adquiriu seu primeiro campo, a Baixada dos Moinhos de Vento.

A partir dos anos 1910, o clube começou a jogar contra equipes de outros estados e países. Já, nos anos 40, o time passou por um período de transição, por conta da profissionalização do futebol brasileiro. O Grêmio, ainda amador, demorou a se adaptar ao novo contexto do esporte (GRÊMIO, 2012).

Foi durante a presidência de Saturnino Vanzelotti, entre 1948 e 1954, que ocorreram as grandes transformações do clube. Durante os anos que esteve à frente do clube, Saturnino comandou a construção do Estádio Olímpico. No dia 19 de setembro de 1954, o jogo inaugural foi disputado entre Grêmio e Nacional de Montevideú, com vitória de 2x0 (GRÊMIO, 2012).

Conforme os dados do site do Grêmio (2012), em 1981, o clube conquistou o primeiro grande título nacional, o Campeonato Brasileiro. Em 1983, o Grêmio disputou e conquistou a Libertadores da América e, no final do mesmo ano, encarou o Hamburgo, em Tóquio e foi campeão mundial. Já, em 1989, o clube conquistou a 1ª Copa do Brasil de forma invicta.

Em 1991, o time caiu para a segunda divisão do Campeonato Brasileiro e conseguiu voltar à primeira divisão em 1993. Em 1994, o técnico Luís Felipe Scollari (o Felipão) levou o clube ao Bicampeonato Invicto da Copa do Brasil. Em 1995, o clube venceu novamente a Libertadores. Em 1997, conquistou mais uma Copa do Brasil, além do Campeonato Gaúcho em 2006, 2007 e 2010 (GRÊMIO, 2012).

4.1.15 Santos Futebol Clube

O Santos Futebol Clube foi fundado em 14 de abril de 1912 por três esportistas da cidade de Santos, Francisco Raymundo Marques, Mário Ferraz de Campos e Argemiro de Souza Júnior. Esses esportistas convocaram uma assembleia na sede de um clube para a criação de um time de futebol (SANTOS FC, 2012).

Conforme o site do Santos (2012), durante a reunião, foi pensado em muitos nomes, como Concórdia, África, Brasil Atlético, entre outros, porém os integrantes da reunião acataram a proposta de Edmundo Jorge de Araújo, então o nome ficou Santos Foot-Ball Club.

O primeiro jogo tido como oficial aconteceu apenas em 15 de setembro de 1912. O time venceu o Santos Athletic Club (atual Clube dos Ingleses). Já, no início de 1913, o Santos recebeu um convite da Liga Paulista de Futebol para disputar o campeonato estadual daquele ano (SANTOS FC, 2012). De acordo com o site do Santos (2012), essa foi a primeira competição oficial disputada pelo Clube. A estreia aconteceu no dia 1º de junho, contra o Germânia. Três semanas depois, no dia 22 de junho, o time santista conquistava sua primeira vitória em uma competição contra o Corinthians.

Ainda em 1913, o Santos conquistou seu primeiro título, o Campeonato Santista de Futebol. Seu primeiro título de Campeão Paulista aconteceu em 1935. Em 1978 formou o time dos apelidados Meninos da Vila, juventude dos atletas da equipe, os quais conquistaram o Campeonato Paulista daquele ano (SANTOS FC, 2012).

O estadual tornou a ser conquistado pelo Clube em 1984. Já, em 1997, foi levantado o troféu do Torneio Rio-São Paulo e, em 1998, a Taça Conmebol. Em 2002, ano em que o clube completou 90 anos, o Santos conquistou, pela sétima vez, o Campeonato Brasileiro e em 2004, o oitavo título Brasileiro da história do Clube. No biênio 2006/2007, conquistou o bicampeonato Paulista e no ano seguinte, a taça foi novamente erguida (SANTOS FC, 2012).

Em 2009, começou a aparecer a terceira geração dos Meninos da Vila, comandada por Neymar e Paulo Henrique Ganso. Já, em 2010, com o craque Robinho como mentor, o time conquistou o Campeonato Paulista e a primeira Copa do Brasil de sua história.

Em 2011, primeiro, o time conquistou o Paulistão após decisão contra o Corinthians. Na sequência, a Taça Libertadores, em jogo contra o Peñarol, do Uruguai, que já havia decidido o título da competição com o Santos em 1962 (SANTOS FC, 2012).

4.1.16 São Paulo Futebol Clube

O São Paulo Futebol Clube teve sua fundação oficial após terem sido encerradas as atividades do clube Paulistano e também da Associação Atlética das Palmeiras. Em 26 de Janeiro de 1930, o São Paulo Futebol Clube foi fundado com os jogadores e as cores vermelha e branca, ambos vindos do Paulistano, e com o branco e o negro da Associação Atlética das Palmeiras, além de ter recebido deste o campo da Chácara da Floresta. O primeiro presidente do clube, eleito pelos sócios, foi Edgard de Souza (SÃO PAULO, 2012).

De acordo com o site do São Paulo (2012), em 1931, o São Paulo conquistou seu primeiro título estadual. No entanto, o clube passou por uma grave crise financeira, o que causou a sua fusão com o Clube de Regatas Tietê, que extinguiu o departamento de futebol do clube. Apesar disso, logo após a fusão com o Tietê, foi fundado o Grêmio Tricolor, para que os jovens pudessem continuar praticando o futebol.

O Grêmio deu origem ao Clube Atlético São Paulo, no dia 4 de junho de 1935, e, finalmente, ao São Paulo Futebol Clube atual, fundado em 16 de dezembro do mesmo ano. O primeiro jogo foi contra a Portuguesa Santista no dia 25 de Janeiro de 1936.

No ano de 1940, o Pacaembu foi inaugurado, e o São Paulo, já em 1942, começou a contratar jogadores mais caros e conseguiu ser campeão cinco vezes, incluindo dois bicampeonatos (1945 e 1946; 1948 e 1949). Nos anos 50, o time foi campeão paulista em 1953 e 1957 (SÃO PAULO, 2012).

Na sequência, o São Paulo começou a construção do Estádio do Morumbi, que teve sua primeira parte concluída em 1960 e foi totalmente finalizado em 1970. Já, em 1990, após uma campanha ruim no Campeonato Paulista, o clube chamou o técnico Telê Santana, que, dois anos depois, fez com que o time fosse Campeão Brasileiro, vencesse a Libertadores e o Mundial Interclubes por dois anos seguidos (SÃO PAULO, 2012). Conforme o site do São Paulo (2012), em 2005, o clube conquistou novamente a Libertadores, em um jogo contra o Atlético Paranaense, a primeira disputa da competição entre dois times do mesmo país. No Mundial, o time venceu novamente e se tornou o único clube brasileiro tricampeão mundial.

4.1.17 Sociedade Esportiva Palmeiras

A Sociedade Esportiva Palmeiras foi fundada em 26 de agosto de 1914, com o nome de Palestra Itália. Em 1951, o time conquistou o campeonato organizado pela FIFA, no Brasil, e o Palestra Itália se consagrou campeão mundial de futebol, com o título tendo repercussão internacional. Em 1965, quatorze anos depois, o time foi novamente campeão do mundo (PALMEIRAS, 2012).

Em 1942, assim como aconteceu com o Cruzeiro Esporte Clube, uma lei fez com que o Palestra Itália mudasse de nome para Palmeiras. Na concepção do site Campeões do Futebol (2012), o nome Palmeiras surgiu em uma reunião entre dirigentes e representantes do Ministério. Nomes como Bandeirantes, Paulista e Paulicéia foram sugeridos, porém optou-se por Palmeiras, em homenagem à Associação Atlética das Palmeiras, clube extinto há algum tempo e que dera origem ao São Paulo FC. O Palmeiras conquistou a copa Mercosul em 1998

e a Libertadores em 1999. O time foi campeão brasileiro em 1960, 1967, 1969, 1972, 1973, 1993, 1994 e campeão da copa do Brasil em 1998 e 2012, entre outros títulos (CAMPEÕES DO FUTEBOL, 2012).

4.1.18 Sport Club Corinthians Paulista

O Sport Club Corinthians Paulista foi fundado em 1º de setembro de 1910 por cinco operários, Joaquim Ambrósio, Carlos da Silva, Rafael Perrone, Antônio Pereira e Anselmo Correia, que se reuniram com mais oito rapazes e fundaram o clube logo após terem assistido a uma partida de uma equipe de futebol da Inglaterra. O presidente escolhido por eles foi o alfaiate Miguel Battaglia (CORINTHIANS, 2012).

Nas palavras do site Campeões do Futebol (2012), a primeira Diretoria do Corinthians foi formada por Miguel Bataglia (presidente); Salvador Lapomo e Alexandre Magnuni (vice-presidentes); Antônio Alves Nunes (secretário); João da Silva (tesoureiro) e Carlos Silva (procurador geral). O local onde se confirmou a fundação do Corinthians foi a residência de Miguel Bataglia.

O clube começou a ser formado, porém ainda faltava o nome. A ideia de Corinthians surgiu quando Joaquim Ambrósio sugeriu homenagear um time inglês que estava fazendo uma excursão pelo Brasil, o *Corinthian Football Club*. A torcida e a imprensa acabaram chamando a equipe de *Corinthian's Team*, o que fez com que a letra "s" fosse acrescentada ao nome, e o clube ganhou então o nome de Corinthians (CAMPEÕES DO FUTEBOL, 2012).

Com um terreno alugado na Rua José Paulino, que virou o campo, realizou-se o primeiro treino do time, já no dia 14 de setembro. No ano de 1913, o Corinthians pleiteou uma vaga junto à Liga Paulista de Futebol e foi aceito, assim juntando-se aos times Americano, Germânia e Internacional (CORINTHIANS, 2012).

Os principais títulos do clube foram o Mundial de Clubes do ano 2000, a Libertadores de 2012, o Campeonato Brasileiro de 1990, 1998, 1999, 2005 e 2011 e a Copa do Brasil dos anos 1995, 2002, 2009 (CAMPEÕES DO FUTEBOL, 2012).

4.1.19 Sport Club do Recife

Em 1903, um jovem pernambucano, chamado Guilherme de Aquino Fonseca, voltou a Recife depois de estudar na Inglaterra, trazendo equipamentos para a prática do futebol. Em 13 de maio de 1905, na companhia de alguns seguidores e com o apoio dos ingleses que

trabalhavam na cidade, o jovem fundou uma nova agremiação, o Sport Clube do Recife (SPORT, 2012).

A primeira diretoria foi eleita e era formada por Boaventura Alves Pinto, como presidente, Elysyio Alberto Silveira Sobrinho com o cargo de 1º secretário e Paulo Mirando como 2º secretário (CAMPEÕES DO FUTEBOL, 2012).

Conforme o site Campeões do Futebol (2012), em 24 de junho de 1905, ocorreu a primeira partida do time contra o English Eleven. O primeiro campeonato pernambucano disputado pelo time foi em 1916, estreando no dia 21 de maio contra o Náutico, perdendo por 4 a 1.

Nos outros jogos, o clube venceu o Paulista e o Casa Forte, terminando a fase empatado em número de pontos ao Náutico. No jogo de desempate, o Sport venceu de 3 a 1. A final com o Santa Cruz foi realizada em 24 de dezembro, e o Sport venceu por 4 a 1. Ao longo dos anos, o Sport conquistou também outros títulos como o Campeonato Brasileiro de 1987 e a Copa do Brasil de 2008 (CAMPEÕES DO FUTEBOL, 2012).

4.1.20 Sport Club Internacional

O Sport Club Internacional surgiu da ideia de três irmãos, Henrique Poppe Leão, José Eduardo Poppe e Luiz Madeira Poppe. Os irmãos mais jovens, José e Luiz, desejavam jogar futebol, então, o irmão mais velho, Henrique, providenciou a criação de um novo clube (INTERNACIONAL, 2012).

De acordo com o site do Internacional (2012), a reunião para a fundação do clube foi feita em um porão, na casa do pai de João Leopoldo Seferin, o qual foi eleito presidente do clube. O capitão Graciliano Ortiz, militar e homem de prestígio de Porto Alegre, foi escolhido presidente de honra do clube.

Assim, com a ajuda de Ortiz, o Internacional conseguiu junto à Intendência o seu primeiro campo, a Ilhota. Nas reuniões do clube, era sempre discutido que o Internacional estava sendo criado para brasileiros e estrangeiros, para que não houvesse uma política de discriminação (INTERNACIONAL, 2012).

Além disso, conforme o site do Internacional (2012), a ideia dos idealizadores era a prática do futebol, a celebração da juventude e a possibilidade de criarem um clube onde teriam a oportunidade de cultivar novos contatos sociais. Com relação às cores do time, o grupo se dividiu entre os que gostariam da cor verde e os que queriam a cor vermelho. Na votação, definiu-se o vermelho e então as cores do clube passaram a ser vermelho e branco.

Os principais títulos do Internacional foram o Mundial de Clubes de 2006, a Taça Libertadores de 2006 e de 2010, a Copa Sulamericana (de forma invicta) em 2008, o Campeonato Brasileiro de 1975, 1976 e de 1979, de forma invicta, e a Copa do Brasil de 1992 (CAMPEÕES DO FUTEBOL, 2012).

Após apresentados todos os clubes que compõem a primeira divisão do futebol brasileiro no ano de 2012, para dar continuidade ao estudo, foram analisados os pilares do *marketing* esportivo, com base nos questionários aplicados aos clubes.

4.2 ANÁLISE DOS PILARES ESTRATÉGICOS DO MARKETING ESPORTIVO

O questionário aplicado aos clubes de futebol da primeira divisão do campeonato brasileiro teve a pesquisa alicerçada em cinco pilares do *marketing* esportivo: torcedores, clubes coirmãos, confederação brasileira de futebol (CBF) e federação estadual de futebol, mídias esportivas e investidores/patrocinadores.

Antes de começar a análise de cada eixo, faz-se necessário saber o quanto estruturados encontram-se os departamentos de *marketing* dos clubes pesquisados. Diante disso, observa-se, conforme a Tabela 01, que a maioria dos clubes entrevistados, 67%, possui um departamento de *marketing* bem estruturado e que está em funcionamento há mais de cinco anos. Das equipes respondentes, 22%, possuem a estrutura do departamento de *marketing* recente, ou seja, com menos de cinco anos e apenas 11% terceiriza suas ações de *marketing* e executa outras sem uma estrutura definida.

Tabela 01 – Departamento de *marketing*

	Absoluto	Percentual
O Clube não possui e não planeja ter uma estrutura própria de departamento de <i>marketing</i> .	0	0%
O Clube não possui uma estrutura própria, mas está prevista à estruturação de um departamento de <i>marketing</i>	0	0%
A estrutura do departamento de <i>marketing</i> é recente (tem menos de cinco anos)	2	22%
O departamento de <i>marketing</i> é bem estruturado e funciona há mais de cinco anos	6	67%
O Clube terceiriza parte das ações de <i>marketing</i> e executa outras sem uma estrutura definida	1	11%

Fonte: Elaborado pelos autores

Dessa forma, observa-se que há 89% dos clubes com departamentos de *marketing* estruturados, sejam eles recentes ou não, o que demonstra a profissionalização pela qual o futebol vem passando e a necessidade de estruturação e organização das equipes para uma melhor gestão.

Outro ponto abordado na pesquisa busca destacar qual a relevância dos pilares do *marketing* esportivo para os clubes. Para que houvesse uma melhor homogeneidade dos pontos avaliados, decidiu-se excluir dos pilares os investidores/patrocinadores, visto que cada clube trabalha este aspecto de uma forma bem específica, assim as respostas seriam de grande forma variadas e não seria possível uma análise adequada (ver Tabela 02).

Tabela 02 – Relevância dos Pilares do *Marketing* Esportivo

	1		2		3		4		5		Média	Mediana	Desvio Padrão
	Relevância Insignificante		Pouca Relevância		Relevância Intermediária		Muita Relevância		Relevância extrema				
Torcedores	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	100%	9	5,000	5	0,000
Equipes Adversárias, mas parceiras em marketing	0%	0	11%	1	33%	3	56%	5	0%	0	3,444	4	0,726
Confederação Brasileira de Futebol (CBF)	0%	0	22%	2	11%	1	44%	4	22%	2	3,667	4	1,424
Federação Estadual de Futebol	0%	0	11%	1	33%	3	33%	3	22%	2	3,667	4	1,000

Fonte: Elaborado pelos autores

Os resultados encontrados na relevância dos pilares para os clubes, conforme apresentado na Tabela, mostra que os torcedores são colocados por todos os clubes entrevistados como um pilar que possui relevância extrema, já para os clubes coirmãos, o resultado apresentado mostra que 11% dos entrevistados acreditam que este pilar é de pouca relevância, 33% que é de relevância intermediária e 56% de muita relevância.

Outro pilar avaliado foi a Confederação Brasileira de Futebol (CBF), este foi o que mostrou o maior desvio padrão, 1,424. Dessa forma, observa-se que, dentre os pilares avaliados, a CBF demonstrou ter a maior dispersão nas respostas, sendo que 22% acreditam que a Confederação Brasileira de Futebol é um pilar de pouca relevância, 11% das equipes respondentes apontaram uma relevância intermediária, 44% muita relevância e 22% colocaram tal pilar como sendo de relevância extrema.

Diante dos pilares estudados, observa-se que a Federação Estadual de Futebol obteve a mesma média e mediana que a CBF, sendo respectivamente 3,667 e 4, porém a distribuição foi diferente, a Federação Estadual foi colocada por 11% dos entrevistados como um pilar de pouca relevância, e por 33% como relevância intermediária, mesma porcentagem de muita

relevância. Dos entrevistados, 22% identificaram a Federação Estadual como um pilar de relevância extrema.

Outro ponto abordado com os clubes participantes foi o quanto sócio-torcedores (mensalistas), bilheteria (sem os sócios), patrocinadores/investidores e cota televisiva representam na renda anual do clube, conforme apresentado na Tabela 03.

Tabela 03 – Representação nas fontes de renda anual

	1		2		3		4		5		Média	Mediana	Desvio Padrão
	Até 20%		De 20% a 40%		De 40% a 60%		De 60% a 80%		De 80% a 100%				
Sócio-torcedores (mensalistas)	67%	6	11%	1	11%	1	0%	0	0%	0	1,375	1	0,744
Bilheteria (sem os sócios)	33%	3	44%	4	11%	1	0%	0	0%	0	1,750	2	0,707
Patrocinadores/investidores	22%	2	33%	3	22%	2	0%	0	11%	1	2,375	2	1,302
Cota televisiva	0%	0	0%	0	33%	3	33%	3	22%	2	3,875	4	0,835

Fonte: Elaborado pelos autores

Das equipes participantes, 67% afirmaram que os sócio-torcedores representam até 20% da renda anual; já, 11% colocaram que esses representam de 20% a 40% da renda anual, e a mesma quantidade, 11%, destacaram que os sócio-torcedores representam de 60% a 80% da renda anual do clube. Um ponto de destaque é o item sócio-torcedores que das fontes de renda anual analisadas, foi o que obteve a menor média.

Quando o aspecto analisado foi o quanto a bilheteria (sem os sócios) representa na renda anual do clube, 33% dos participantes afirmaram que esta representa até 20% da renda anual, já 44% expuseram que a representatividade é de 20% a 40%, e 11% colocaram que a bilheteria representa de 40% a 60% da renda anual do clube.

Outro ponto que se analisou foi o quanto patrocinadores e investidores representam na renda anual do clube, e o resultado que se chegou foi que 22% dos respondentes destacaram que este aspecto representa até 20% da renda anual, já 33% responderam de 20% a 40%, 22% afirmaram que os patrocinadores/investidores representam de 40% a 60% da renda anual, e 11% afirmaram representar de 80 a 100%. Dos pontos abordados, o item investidores e patrocinadores foi o que obteve a maior dispersão nos resultados, com um desvio padrão de 1,302, o que significa que investidores/patrocinadores impactam de forma diferente na renda anual de clube para clube.

A última fonte de renda analisada foi a cota televisiva, em que 33% das equipes participantes afirmam que esta representa de 40% a 60% da renda anual do clube, a mesma porcentagem, 33%, coloca que a cota televisiva representa de 60% a 80% na renda anual e

22% de 80 a 100%. Outro ponto de destaque referente à cota televisiva é que, das fontes de renda estudadas, foi a que obteve a maior média, 3,875, o que significa que as cotas televisivas são as principais fontes de renda da maioria dos clubes.

4.2.1 Torcedores

Myskiw (2006, p 44-45) coloca que “o relacionamento entre o clube e o torcedor ocupa certamente centralidade no que se refere ao futebol profissional – esporte-espetáculo, pois é desta relação que se determina o potencial de negociação do clube”. O número de torcedores e suas atitudes são fatores que influenciam de maneira direta a geração de receita para os clubes.

Mullin *et al.* (*apud* MYSKIW, 2006) destacam que em parte o futebol é um produto, serviço ou uma combinação dos dois, capazes de promover benefícios ao torcedor, cujos desejos e necessidades estão relacionados a três aspectos: aos anseios de saúde, de diversão e de socialização.

Dos pilares citados, os torcedores, dentro do *marketing* esportivo, são os clientes, quem consome os produtos e os serviços oferecidos pelo clube. Porém, o que diferencia os torcedores de um cliente comum é o fanatismo (fidelidade) que aqueles têm pelas equipes; mesmo que um serviço (partida de futebol) não esteja a contento do torcedor (cliente), este não opta por outra equipe (empresa), pois há uma paixão por ela que ele já escolheu. Diante disso, buscou-se analisar quais são os apelos de *marketing* oferecidos aos sócio-torcedores pelos clubes, conforme observado na tabela 04.

Tabela 04 – Apelos de *marketing* oferecido aos sócio-torcedores

	1		2		Média	Mediana	Desvio Padrão
	Sim		Não				
Desconto na loja do clube	78%	7	22%	2	1,222	1	0,441
Descontos com parceiros do clube	89%	8	11%	1	1,111	1	0,333
Utilização do espaço físico do clube	22%	2	78%	7	1,778	2	0,441
Aquisição de ingresso on-line	89%	8	11%	1	1,111	1	0,333
Desconto ao associado que estiver em dia com a mensalidade	56%	5	44%	4	1,444	1	0,527
Desconto para acompanhantes (planos familiares) de sócios	33%	3	67%	6	1,667	2	0,500
Estacionamento especial para o associado	0%	0	100%	9	2,000	2	0,000
Fila especial para entrada nos jogos	67%	6	33%	3	1,333	1	0,500
Descontos especiais em eventos culturais e artísticos nas dependências do clube	67%	6	33%	3	1,333	1	0,500

Fonte: Elaborado pelos autores

Das respostas dos participantes, observou-se que 78% dos clubes dão descontos nas suas lojas para os sócios, e 22% não oferecem esse tipo de vantagem. Quando analisado o desconto com parceiros do clube, como, por exemplo, supermercados, lojas, *shoppings*, cartões de crédito, dentre outros, o número de clubes participantes que afirma ter essa prática é de 89%, e 11% afirmam não ter.

Já, quando os participantes foram questionados sobre a utilização do espaço físico do clube por parte dos sócios, como piscina, academia e área de lazer, a resposta que se obteve é que 22% afirmam ter essa prática contra 78% que afirmam não oferecer essa oportunidade aos sócios. Quando questionados sobre a aquisição de ingressos *on-line*, 89% dos clubes participantes afirmam ter essa facilidade ao torcedor, e 11% afirmam não ter.

Outro questionamento referente aos apelos de *marketing* oferecidos aos sócio-torcedores é quanto ao desconto para o associado que estiver em dia com a mensalidade. Sobre esse aspecto, 56% dos participantes afirmaram ter essa prática, os outros 44% não têm. Já, quando questionados sobre descontos para acompanhantes (planos familiares), 33% dos respondentes afirmaram ter esta prática e 67% responderam não ter. Ao serem abordados se há estacionamento especial para o sócio, 100% dos clubes que participaram da pesquisa afirmaram não possuir essa facilidade.

Outro tema colocado é se há fila preferencial para os sócios em dia de jogos. Dos clubes participantes, 67% afirmaram que sim, e 33% que não. O último questionamento sobre os aspectos de *marketing* oferecidos aos sócio-torcedores é se há descontos especiais em

eventos culturais e artísticos nas dependências do clube. Como resposta a essa questão, 67% afirmaram que sim, e 33% afirmaram que não. Ainda, analisando o pilar torcedor, buscou-se identificar o retorno financeiro dos produtos que são vendidos aos torcedores com a marca do clube, conforme apresentado na Tabela 05.

Tabela 05 – Retorno financeiro dos produtos licenciados

	1		2		3		4		5		Média	Mediana	Desvio Padrão
	Não há Retorno		Retorno Baixo		Retorno Intermediário		Bom Retorno		Excelente Retorno				
Camisetas oficiais (adulto)	0%	0	0%	0	11%	1	11%	1	78%	7	4,667	5	0,882
Camisetas oficiais (infantil)	0%	0	0%	0	11%	1	44%	4	44%	4	4,333	4	0,707
Agasalhos e bermudas	0%	0	11%	1	11%	1	56%	5	22%	2	3,889	4	0,928
Canecas, copos, garrafas	0%	0	0%	0	33%	3	56%	5	11%	1	3,778	4	0,667
Bonés	0%	0	0%	0	44%	4	44%	4	11%	1	3,667	4	0,707
Bandeiras	0%	0	11%	1	44%	4	33%	3	11%	1	3,444	3	0,882
Mochilas, bolsas e material escolar	0%	0	11%	1	44%	4	33%	3	11%	1	3,444	3	0,882
Mascotes	0%	0	33%	3	33%	3	33%	3	0%	0	3,000	3	0,866
Chaveiros	0%	0	33%	3	33%	3	22%	2	11%	1	3,111	3	1,054
Chinelos	0%	0	33%	3	33%	3	22%	2	11%	1	3,111	3	1,054
Produtos para decoração	0%	0	33%	3	33%	3	33%	3	0%	0	3,000	3	0,866
Artigos de copa e cozinha	0%	0	11%	1	56%	5	33%	3	0%	0	3,222	3	0,667
CD e DVD do clube	0%	0	33%	3	22%	2	33%	3	11%	1	3,222	3	1,093
Adesivos para veículos	11%	1	22%	2	33%	3	33%	3	0%	0	2,889	3	1,054
Roupas de cama e banho	0%	0	11%	1	44%	4	33%	3	11%	1	3,444	3	0,882
Utensílios de escritório	0%	0	11%	1	33%	3	33%	3	22%	2	3,667	4	1,000

Fonte: Elaborado pelos autores

Dos clubes respondentes, 11% colocaram que as camisetas oficiais adulto possuem um retorno intermediário, também 11% identificaram que esse produto oferece um bom retorno, e 78% dos respondentes afirmaram que o retorno das camisetas oficiais adulto é excelente, tornando esse produto a maior média dentro dos listados na tabela 05. Outro produto analisado foi a camiseta oficial infantil, do qual 11% dos respondentes colocaram ter um retorno intermediário, 44% um bom retorno e também 44% um excelente retorno financeiro.

O terceiro produto listado na tabela são os agasalhos e bermudas. Esse item foi colocado por 11% dos entrevistados como um produto de retorno baixo; mesma porcentagem, 11%, afirmou que o retorno de tal produto é intermediário. Já, 56% dos participantes colocaram agasalhos e bermudas como um item de bom retorno e 22% de excelente retorno. O quarto produto listado na tabela 05 são as canecas, copos e garrafas, em que 33% dos

respondentes colocaram este produto como de retorno financeiro intermediário, já 56% como um bom retorno e 11% excelente retorno.

O quinto produto licenciado que cujo retorno financeiro foi avaliado foi o boné. Como resposta, 44% dos entrevistados colocaram que tal produto oferece um retorno intermediário, mesma porcentagem que assinalou um bom retorno, já 11% afirmaram que há um excelente retorno. O sexto item licenciado avaliado foi a venda de bandeiras, da qual, dos clubes respondentes, 11% identificaram que há um retorno baixo, 44% retorno intermediário, 33% bom retorno e 11% excelente retorno.

O sétimo produto licenciado que foi avaliado foram as mochilas, bolsas e material escolar, e o resultado obtido mostra baixo retorno para 11% dos respondentes, retorno intermediário para 44%, bom retorno para 33% e excelente retorno para 11%. O oitavo item listado na tabela 05 é a venda das mascotes, para o qual 33% dos times apontam um retorno baixo, a mesma porcentagem assinala um retorno intermediário e excelente retorno.

O nono produto cujo retorno financeiro foi analisado foi o chaveiro. Dos clubes respondentes, 33% afirmam que o retorno financeiro desse produto é baixo, a mesma porcentagem assinalou um retorno intermediário; já, 22% colocaram que há um bom retorno, e 11% excelente retorno. O décimo item listado para avaliar o retorno financeiro são os chinelos, de cuja venda 33% dos clubes assinalaram retorno baixo, mesma porcentagem colocou retorno intermediário; já, 22% afirmaram ter um bom retorno financeiro, e 11%, excelente retorno.

O décimo primeiro produto listado na tabela 05 são os produtos para decoração, dos quais, dos respondentes, 33% assinalaram retorno baixo, a mesma porcentagem assinalou retorno intermediário e bom retorno. O décimo segundo item são artigos de copa e cozinha, dos quais 11% dos clubes participantes apontaram retorno baixo, 56% retorno intermediário e 33% bom retorno financeiro.

Outro produto cujo retorno financeiro foi analisado foram os CDs e DVDs do clube, dos quais 33% dos respondentes assinalaram retorno baixo, 22% retorno intermediário, 33% bom retorno financeiro e 11% excelente retorno. O décimo quarto item analisado foram os adesivos para veículos. Desses 11% dos respondentes apontaram que não há retorno, 22% retorno baixo, 33% retorno intermediário, e a mesma porcentagem, 33%, bom retorno.

O décimo quinto produto licenciado listado na tabela são as roupas de cama e de banho. Nesse item, 11% das equipes respondentes apontaram baixo retorno, 44% retorno intermediário, 33% bom retorno, e 11% excelente retorno financeiro. O décimo sexto e último item, cujo retorno financeiro foi analisado foram os utensílios de escritório, dos quais 11%

dos participantes afirmaram ter retorno baixo, 33% retorno intermediário, a mesma porcentagem, 33%, apontou bom retorno e 22%, excelente retorno financeiro.

Outro aspecto analisado com relação aos sócio-torcedores foram os meios de comunicação utilizados pelos clubes para contatá-los. O objetivo foi analisar qual o meio de comunicação mais usado pelo time para esse tipo de contato. A Tabela 06 a seguir mostra os resultados dessa análise.

Tabela 06 – Meios de comunicação utilizados para contatar os sócio-torcedores

	1		2		3		4		5		Média	Mediana	Desvio Padrão
	Não utiliza		Utiliza pouco		Utiliza às vezes		Utiliza muito		Utiliza sempre				
Site oficial do clube	0%	0	0%	0	11%	1	0%	0	89%	8	4,778	5	0,667
E-mail	0%	0	11%	1	22%	2	22%	2	44%	4	4,000	4	1,118
Telefone	11%	1	33%	3	33%	3	0%	0	22%	2	2,889	3	1,364
Jornal	22%	2	11%	1	33%	3	11%	1	22%	2	3,000	3	1,500
Televisão	22%	2	11%	1	44%	4	22%	2	0%	0	2,667	3	1,118
Rádio	11%	1	22%	2	11%	1	33%	3	22%	2	3,333	4	1,414
Mala direta	11%	1	44%	4	22%	2	0%	0	22%	2	2,778	2	1,014

Fonte: Elaborado pelos autores

Pode-se perceber que o site oficial do clube é utilizado às vezes por 11% dos times, e sempre por 89%. Já, o e-mail como meio de comunicação é utilizado pouco por 11%, às vezes, por 22%, muito por 22% e sempre por 44% dos times.

O telefone, por sua vez, não é utilizado por 11% dos times, é pouco utilizado por 33%, só às vezes por 33% e sempre por 22%. Com relação ao jornal, 22% não utilizam, 11% utilizam pouco, 33% às vezes utilizam, 11% utilizam muito e 22% utilizam sempre.

A televisão foi apontada por 22% como não utilizada, por 22% como utilizada pouco, por 44% como utilizada às vezes e por 22% como utilizada muito. Já, o rádio não é utilizado por 11%, é pouco utilizado por 22% dos times, às vezes por 11%, muito por 33% e sempre por 22%.

Quanto à mala direta, ou seja, ao correio tradicional 11% dos times indicaram que não utilizam, 44% afirmaram que utilizam pouco, 22% que utilizam às vezes e 22% que utilizam sempre.

Com esses resultados, observando a Tabela 06, pôde-se perceber que o meio de comunicação mais utilizado pelos clubes para contatar seus sócio-torcedores é o site oficial do

clube. Isso fica mais evidente, analisando as altas média (4,778) e mediana (5) e o baixo desvio padrão (0,667) obtido nessa opção.

4.2.2 Clubes coirmãos

Outro pilar estratégico analisado na presente pesquisa foi a relação dos clubes com os seus clubes coirmãos, ou muitas vezes próprios adversários. Os clubes coirmãos ou adversários têm como papel principal criar uma competição, a qual se apresenta como principal produto do esporte (BROOKS, *apud* MYSKIW, 2006).

Myskiw (2006) expõe que o clube para desenvolvimento do produto futebol busca atingir dois objetivos principais: competitividade e equilíbrio/lucro financeiro. A competitividade significa montar uma equipe que seja capaz de alcançar vitórias e títulos, além de apresentar qualidade nos serviços prestados, como acomodações nos estádios, fatores que acabam determinando diretamente o potencial financeiro da organização.

Uma das premissas que afeta o valor do futebol é o equilíbrio competitivo entre as equipes rivais em uma competição, em que a qualidade não é somente um diferencial competitivo, mas também o fator primordial para entrar e permanecer na competição. Dessa forma, o relacionamento entre os clubes, pela produção e consumo do produto futebol, utiliza a lógica da competição-cooperação (MYSKIW, 2006).

O primeiro aspecto analisado no pilar dos clubes coirmãos foram as parcerias realizadas entre os clubes do próprio estado, clubes de primeira divisão, de segunda divisão, de terceira divisão ou com clubes do exterior (Tabela 07).

Tabela 07 – Parcerias com outros clubes

	1		2		3		4		5		Média	Mediana	Desvio Padrão
	Não há parcerias		Raramente há parcerias		Às vezes há parcerias		Frequentemente há		Sempre há parcerias				
Clubes do seu Estado	44%	4	0%	0	22%	2	22%	2	11%	1	2,556	3	1,590
Primeira divisão	33%	3	11%	1	22%	2	11%	1	22%	2	2,778	3	1,641
Segunda divisão	44%	4	33%	3	22%	2	0%	0	0%	0	1,778	2	0,833
Terceira divisão	44%	4	22%	2	22%	2	11%	1	0%	0	2,000	2	1,118
Clubes do exterior	44%	4	11%	1	33%	3	11%	1	0%	0	2,111	2	1,167

Fonte: Elaborado pelos autores

Observando-se a Tabela 07, percebe-se que, com relação aos clubes do próprio estado, 44% dos times responderam não haver parcerias, enquanto 22% responderam que às vezes há,

também 22% apontaram frequentemente haver parcerias e 11% que sempre há parcerias (neste caso somente um time).

Já, com os clubes de primeira divisão, das equipes respondentes 33% não tem parcerias, 11% raramente tem, 22% às vezes temas, 11% frequentemente tem e 22% sempre tem parcerias. Pode-se perceber que esse aspecto foi o que resultou em um maior desvio padrão (1,641), pois as respostas foram em geral bem dispersadas.

Com os clubes de segunda divisão, 44% dos respondentes afirmaram não ter parcerias, 33% responderam que raramente tem parcerias e 22% que às vezes tem. Analisa-se, então, levando em conta que a parceria com os times de segunda divisão foi a opção com o menor desvio padrão (0,833) e a menor média (1,778), que os times pesquisados não têm muitas parcerias com os times da segunda divisão do campeonato.

Da mesma forma que acontece com os times de terceira divisão, com os quais 44% dos times pesquisados não têm parceiras. Do restante, 22% raramente tem parcerias, 22% às vezes e 11% frequentemente tem parcerias e nenhum time respondeu que sempre há parcerias, o que resultou em um baixo desvio padrão (1,118), em média 2,00 e mediana 2.

No último aspecto analisado, das parcerias com clubes do exterior, 44% dos times afirmaram não haver parcerias, 11% responderam que raramente há, 33% que às vezes há, 11% que frequentemente há e nenhum time respondeu que sempre há parcerias, resultando também em uma mediana 2 e numa média 2,111 e desvio padrão de 1,167.

Após a análise da presença de parcerias com clubes do estado, de primeira, de segunda, de terceira divisão e com clubes do exterior, foi analisado o benefício que o clube busca com essas parcerias realizadas. Essa questão resultou na Tabela 08 a seguir, que traz as respostas dos clubes com relação a esse aspecto.

Tabela 08 – Benefício das parcerias com os outros clubes

	Promoção e/ou transferência de atletas		Campanhas em prol do campeonato		Parcerias empresariais		Gestão estratégica		Não há parcerias	
Clubes do seu Estado	33%	3	11%	1	33%	3	0%	0	22%	2
Primeira divisão.	22%	2	11%	1	22%	2	11%	1	33%	3
Segunda divisão.	33%	3	0%	0	22%	2	0%	0	44%	4
Terceira divisão	33%	3	0%	0	22%	2	0%	0	44%	4
Clubes do exterior	44%	4	0%	0	11%	1	11%	1	33%	3

Fonte: Elaborado pelos autores

Nas parcerias com clubes do estado, 33% dos respondentes objetivam com elas a promoção e/ou a transferência de atletas, enquanto 11% desejam realizar campanhas em prol do campeonato. 22% objetivam parcerias empresarias, enquanto nenhum time respondeu ter como objetivo gestão estratégica e 22% dos times apontaram não ter parcerias com clubes do seu estado.

Com relação às parcerias com clubes da primeira divisão, 22% afirmaram ter como objetivo a promoção e/ou transferência de atletas, 11% utilizam para campanhas em prol do campeonato, 22% para parcerias empresarias, 11% para gestão estratégica e 33% afirmaram não haver parcerias.

Já, com os clubes de segunda divisão, enquanto 33% dos times respondeu ter como finalidade a promoção e/ou transferência de atletas e 22% respondeu utilizar para parcerias empresarias, 44% não terem parcerias com esses clubes. Nenhum clube respondeu que essas parcerias são para gestão estratégica ou para campanhas em prol do campeonato, já que eles não são adversários diretos no campeonato e, portanto, não competem entre si.

Com os clubes da terceira divisão, o resultado foi o mesmo dos clubes da segunda divisão, ou seja, as parcerias, quando ocorrem, são para promoção e/ou transferência de atletas (33%) ou são parcerias empresarias (22%). Já, com os clubes do exterior, 44% das parcerias são para promoção e/ou transferência de atletas, 11% para parcerias empresarias e também 11% para gestão estratégica.

Diante desses resultados, percebe-se que são poucas as parcerias que buscam benefícios para gestão estratégica ou que são relacionadas a campanhas em prol do campeonato. Portanto, a maior parte das parcerias busca a promoção e/ou transferência de atletas, ou parcerias empresarias.

4.2.3 Confederação Brasileira de Futebol

A Confederação Brasileira de Futebol (CBF) é responsável pela organização e regulamentação do Campeonato Brasileiro da Série A – no qual competem os times analisados nesse estudo -, da Série B, C e D, além da Copa do Brasil. É também de responsabilidade da CBF a elaboração da tabela dos jogos do campeonato e dos jogos da Seleção Brasileira (CBF, 2012).

A CBF também traz informações sobre os campeonatos, como a tabela de jogos, a classificação, as alterações de jogos e o regulamento da competição, além de ser responsável

pela organização e alteração do calendário das competições. As federações estaduais respondem à CBF no que tange aos campeonatos estaduais.

No relacionamento dos clubes com a Confederação Brasileira de Futebol, analisou-se com que frequência são realizadas as negociações quanto ao calendário das competições, já que se percebe ser essa também uma das funções da confederação (Tabela 09).

Tabela 09 - Negociações com a CBF quanto ao calendário das competições

	1		2		3		4		5		Média	Mediana	Desvio Padrão
	Não há negociações		Raramente há negociações		Às vezes há negociações		Frequentemente há		Sempre há negociações				
Negociações para beneficiar o clube quando está em duas competições	11%	1	33%	3	33%	3	11%	1	0%	0	2,500	2,5	0,926
Negociações para fazer com que a logística de viagens seja menos desgastante	11%	1	33%	3	44%	4	0%	0	0%	0	2,375	2,5	0,744
Negociações para evitar a sequência de jogos fora ou dentro de casa	22%	2	22%	2	44%	4	0%	0	0%	0	2,250	2,5	0,886
Negociações quanto à convocação de atletas para a seleção brasileira	22%	2	33%	3	33%	3	0%	0	0%	0	2,125	2	0,835

Fonte: Elaborado pelos autores

Conforme a tabela 09, 11% dos clubes assinalou que não há negociações para beneficiar o clube quando está em duas competições, 33% afirmaram que raramente há esse tipo de negociação, 33% que às vezes há e 11% que frequentemente há. Nenhum time respondeu que sempre há esse tipo de negociação.

Nas negociações para fazer com que a logística de viagens seja menos desgastante para os times, 11% responderam que não há esse tipo de negociação, 33% que raramente há, 44% que às vezes há e nenhum time respondeu que frequentemente ou sempre há.

Já, as negociações para evitar a sequência de jogos dentro ou fora de casa, 22% dos clubes responderam que não há negociações, também 22% que raramente há negociações. Da mesma forma que no item anterior, 44% responderam que às vezes há esse tipo de negociação, nenhum time respondeu que frequentemente ou sempre acontecem essas negociações.

O último aspecto analisado foram as negociações quanto à convocação de atletas para a seleção brasileira, em que 22% dos times responderam que não há negociações, 33% que raramente há, também 33% que às vezes há, e 0% que frequentemente ou sempre há esse tipo de negociação. Pode-se perceber, então, que dessas negociações abordadas na pesquisa, nenhuma delas foi apontada como sempre realizada pela CBF.

4.2.4 Mídias Esportivas

A mídia esportiva compreende os veículos de comunicação que realizam o papel de mediação das informações esportivas. Esses meios de comunicação utilizam-se dos eventos e acontecimentos ocorridos no esporte para escrever matérias, preencher pautas, além de proporcionar aos times que sejam sempre expostos na mídia (MYSKIW, 2006).

Na visão de Myskiw (2006), assim como os clubes utilizam as mídias para promoção, as mídias utilizam o esporte, pois esse é considerado um bom produto para aumentar a audiência, gerando mais receitas para os meios de comunicação. “Essa ação da mídia esportiva, sobretudo da televisão, é muito significativa, a ponto de ser praticamente impossível pensar o esporte profissional, o esporte espetáculo, sem a presença desse mecanismo de mediação” (MYSKIW, 2006, p.46).

Na concepção de Nuzman (1996, *apud* MYSKIW, 2006), essa é uma relação de interdependência, e os esportes que não se adaptarem às mídias esportivas não conseguirão sobreviver, assim como as mídias, principalmente as televisões, que se não buscarem os esportes para fazerem parte de seus programas, não conseguirão obter sucesso perante o público nem sucesso financeiro. Sobre os questionamentos que estão ligados ao pilar mídias esportivas, a análise inicia-se sobre a relevância das mídias para os clubes, conforme apresentado na Tabela 10.

Tabela 10 - Relevância das mídias esportivas

	1		2		3		4		5		Média	Mediana	Desvio Padrão
	Relevância Insignificante		Pouca Relevância		Relevância Intermediária		Muita Relevância		Relevância extrema				
Rádio	0%	0	22%	2	11%	1	33%	3	33%	3	3,778	4	1,202
Televisão	0%	0	0%	0	0%	0	22%	2	78%	7	4,778	5	0,441
Jornais	0%	0	0%	0	0%	0	67%	6	33%	3	4,333	4	0,500
Revistas Especializadas de esportes	0%	0	0%	0	11%	1	78%	7	11%	1	4,000	4	0,500
Internet	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	100%	9	5,000	5	0,000
Canal de TV Clube	0%	0	0%	0	22%	2	56%	5	22%	2	4,000	4	0,707
Investidores e/ou Patrocinadores	0%	0	0%	0	0%	0	11%	1	89%	8	4,889	5	0,333
Folders, Cartazes, Bandeira e Faixas	0%	0	0%	0	33%	3	22%	2	44%	4	4,111	4	0,928

Fonte: Elaborado pelos autores

Das equipes respondentes, 22% colocaram o rádio como uma mídia de pouca relevância, 11% de relevância intermediária, 33% de muita relevância, mesma porcentagem

que colocou relevância extrema. O rádio foi então a mídia esportiva que obteve o maior número de dispersão nas respostas, sendo o desvio padrão igual a 1,202.

Sobre a televisão, 22% dos respondentes colocaram que é uma mídia esportiva de muita relevância e 78% que é de relevância extrema. A televisão obteve a terceira melhor média, ficando atrás da internet e dos investidores e/ou patrocinadores. Sobre os jornais, 67% dos respondentes afirmaram ser uma mídia de muita relevância e 33% de relevância extrema.

As revistas especializadas de esportes foram apontadas por 11% dos clubes participantes como uma mídia esportiva de relevância intermediária, já 67% acreditam ser uma mídia de muita relevância e 33% de extrema relevância. A internet, como descrito anteriormente, foi a mídia que obteve maior relevância, já que todos os clubes respondentes colocaram que é uma mídia de relevância extrema. Já, o canal de TV do clube foi apontado por 22% dos participantes como uma mídia de relevância intermediária, e 56% acreditam ser de muita relevância, enquanto 22% de relevância extrema.

Os investidores e/ou patrocinadores também se destacaram como forma de mídia esportiva como descrito. Foi o item que obteve a segunda melhor média, 4,889, visto que 11% das agremiações identificaram como uma mídia esportiva de muita relevância, 89% apontaram como de relevância extrema. Já, os *folders*, cartazes, bandeiras e faixas não obtiveram o mesmo índice. Dos times participantes, 33% apontaram relevância intermediária, 22% como de muita relevância, e 44% dos entrevistados apontaram como de extrema relevância.

Outro ponto analisado dentro do pilar das mídias esportivas foi o relacionamento entre as mídias e os clubes, conforme apresentado na Tabela 11. Nesse aspecto, buscou-se analisar a relevância das parcerias com as mídias tanto quanto o valor agregado à marca, quanto às promoções de campeonato e à audiência.

Tabela 11 – Relevância da parceria com as mídias

	1		2		3		4		5		Média	Mediana	Desvio Padrão
	Relevância insignificante	Ins	Pouca Relevância	Relevância	Intermediária	Muita Relevância	Relevância	extrema	extrema				
A parceria com a mídia agrega valor à marca do clube	0%	0	0%	0	11%	1	67%	6	22%	2	4,111	4	0,601
A parceria com a mídia promove o campeonato	0%	0	0%	0	22%	2	56%	5	22%	2	4,000	4	0,707
A parceria com a mídia está associada a sua audiência	0%	0	11%	1	33%	3	33%	3	22%	2	3,667	4	1,000

Fonte: Elaborado pelos autores

Para avaliar este quesito, questionou-se sobre a relevância de a parceira com a mídia agregar valor à marca do clube. Dos participantes, 11% afirmaram que há uma relevância intermediária, já 67% apontaram muita relevância e 22% relevância extrema.

Outra questão nesse mesmo ponto analisado foi a parceira com a mídia promove o campeonato. Neste aspecto, 22% dos clubes apontaram uma relevância intermediária, 56% muita relevância e 22% relevância extrema. O último aspecto estudado, sobre o relacionamento com os meios de comunicação, foi a relevância de a parceria estar atrelada à audiência ou tiragem da mídia, em que 11% dos respondentes assinalaram pouca relevância, 33% relevância intermediária, a mesma porcentagem, 33%, apontaram muita relevância, e 22% relevância extrema.

Observando a Tabela 11, pode-se concluir que os três aspectos considerados no relacionamento com a mídia são considerados relevantes para os clubes, como pode-se observar na mediana encontrada nas três opções (4). Já, a alternativa “a parceria com a mídia agrega valor à marca do clube” foi a avaliada com a maior relevância para os clubes, e, portanto teve a maior média e o menor desvio padrão.

4.2.5 Investidores e Patrocinadores

Os investidores dos clubes são aquelas organizações que investem dinheiro ou outras formas de investimento como serviços, conhecimentos especializados, entre outros, nos clubes, objetivando algum tipo de retorno, seja financeiro ou não financeiro (MYSKIW, 2006).

Os investidores podem ser organizações patrocinadoras, organizações de intermediação ou revenda, como as de transmissão de jogos, franquias e licenciamentos, ou organizações que investem em merchandising, entre outras formas de investimento. Essas organizações ajudam a estabelecer, manter, desenvolver ou reforçar os relacionamentos com seus clientes, utilizando a ligação com o futebol, realizando esforços de *marketing* por meio do esporte (MULLIN *et al.*, 1995; SHANK, 2002, *apud* MYSKIW, 2006).

Os investidores não utilizam o esporte apenas como ferramenta, mas também como produtores do espetáculo esportivo, ou seja, eles são também consumidores e produtores dos eventos esportivos. Isso fica evidente quando se tenta imaginar o futebol profissional sem os patrocinadores, já que hoje os investidores e patrocinadores já passaram a fazer parte da construção do futebol (MYSKIW, 2006).

Na ótica de Myskiw (2006), a função dos clubes no relacionamento com seus investidores é manter suas equipes sempre competitivas, conquistando vitórias, títulos, participando de competições importantes e, por conseguinte, obtendo grande exposição e muitos torcedores e consumidores.

Na análise do pilar estratégico investidor/patrocinador, buscou-se avaliar os critérios relativos à escolha do fornecedor esportivo do clube e a relevância de alguns aspectos no relacionamento do clube com os seus investidores e patrocinadores (Tabela 12).

Tabela 12 - Critérios na escolha do fornecedor esportivo

	1		2		3		4		5				
	Relevância Insignificante		Pouca Relevância		Relevância Intermediária		Muita Relevância		Relevância extrema		Média	Mediana	Desvio Padrão
Qualidade do material	0%	0	0%	0	11%	1	11%	1	78%	7	4,667	5	0,707
Pontos de venda que a marca alcança	0%	0	0%	0	0%	0	11%	1	89%	8	4,889	5	0,333
Reconhecimento da marca	0%	0	0%	0	11%	1	22%	2	67%	6	4,556	5	0,726

Fonte: Elaborado pelos autores

Na primeira análise, dos critérios para a escolha do fornecedor esportivo, conforme evidenciado na Tabela 12, a qualidade do material do fornecedor foi colocada por 11% dos respondentes como de relevância intermediária, por 11% de muita relevância e 78% de relevância extrema. Já, quanto aos pontos de venda que a marca alcança, 11% dos times indicaram como de muita relevância e 89% de relevância extrema, evidenciando-se aqui a importância do fornecedor como ponto de venda para a marca. Em relação ao reconhecimento da marca, 11% dos clubes afirmaram ter relevância intermediária, mas 22% muita relevância e 67% extrema relevância, indicando também certa relevância na escolha, embora não a maior.

Com esse resultado, pode-se perceber que o critério mais relevante na escolha do fornecedor esportivo por parte dos clubes analisados são os pontos de venda que a marca alcança, opção que obteve o menor desvio padrão (0,333), ou seja, a dispersão nas respostas foi menor, pois a maior parte dos times (8) acredita ser esse aspecto extremamente relevante para a escolha do fornecedor.

Analisando o relacionamento dos clubes com os seus investidores e patrocinadores, como pode-se observar na Tabela 13, foram avaliados não só a importância da marca desses investidores, mais, também a sua idoneidade e o seu poder de decisão.

Tabela 13 - Relacionamento com investidores e patrocinadores

	1		2		3		4		5		Média	Mediana	Desvio Padrão
	Relevância Insignificante		Pouca Relevância		Relevância Intermediária		Muita Relevância		Relevância extrema				
A marca do investidor/patrocinador agrega valor ao clube	0%	0	0%	0	11%	1	33%	3	56%	5	4,444	5	0,726
A idoneidade do investidor/patrocinador é importante no processo de escolha	0%	0	0%	0	0%	0	22%	2	78%	7	4,778	5	0,441
O patrocinador/investidor passa a exercer tomadas de decisão dentro do clube	56%	5	33%	3	0%	0	0%	0	11%	1	1,778	1	1,302

Fonte: Elaborado pelos autores

Os respondentes consideraram que a marca do investidor/patrocinador agrega valor ao clube, mas a relevância desse aspecto é intermediária para 11% deles, muito relevante para 33% e tem extrema relevância para 56%, alcançando uma média de 4,444 e mediana 5, o que significa que a maior parte dos clubes acredita que esse aspecto tem extrema relevância no relacionamento com os investidores e patrocinadores.

Ainda, analisando a tabela 13, a idoneidade do investidor/patrocinador foi indicada por 22% dos clubes como um aspecto de muita relevância no processo de escolha, enquanto 78% assinalaram como de relevância extrema. Já, com relação ao fato de o patrocinador/investidor passar a exercer tomadas de decisão dentro do clube, 56% apontaram como insignificante, 33% como pouca relevância, e 11% como relevância extrema, o que ocasionou um grande desvio padrão, já que a maior parte dos respondentes afirmou que esse aspecto não tem muita relevância, e somente um clube assinalou como de relevância extrema.

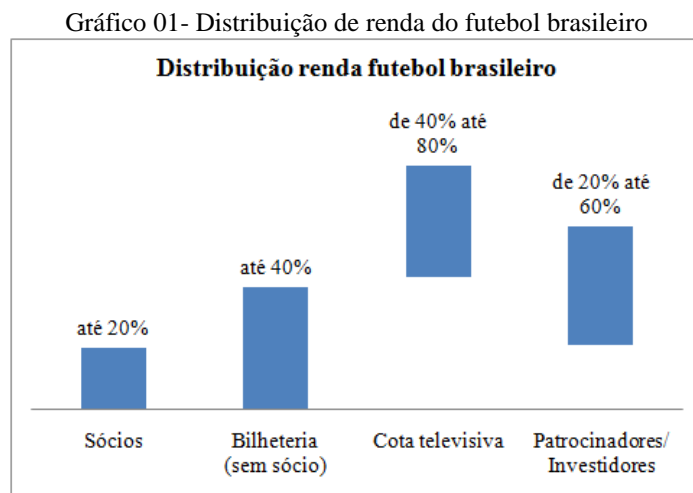
Fazendo uma análise geral do relacionamento dos clubes com os investidores e patrocinadores, observa-se que o aspecto da idoneidade é o que assume maior relevância para os clubes pesquisados, já que 78% destes responderam que esse é um aspecto de extrema relevância, acarretando na média mais alta (4,778) e no menor desvio padrão (0,441), o que evidencia o resultado. Todos esses dados, uma vez tratados e brevemente analisados, permitiram aprofundar a análise, o que pode ser observado no tópico a seguir.

4.3 ANÁLISE COMPARATIVA

Com base na análise quantitativa feita através dos dados dos clubes respondentes, realizou-se uma análise mais aprofundada dos fatores que se acredita ter maior relevância de

acordo com as respostas das equipes. Buscou-se, assim, estabelecer um quadro comparativo com times de outros países, como os da Europa, por serem referência no que diz respeito a *marketing* esportivo.

Ao analisar-se as principais fonte de renda dos clubes brasileiros, observa-se que os sócios mensalistas, na maioria dos times analisados representam até 20% do faturamento anual, e a bilheteria sem os sócios representa até 40% da renda anual, patrocinadores/investidores ficam entre 20% e 60% e a cota televisiva entre 40% e 80%. Diante disso pode-se estabelecer o seguinte gráfico (Gráfico 01), com a divisão das fontes de renda da maioria dos clubes participantes da pesquisa.



Fonte: Elaborado pelos autores

Se comparada com times de países europeus, é possível perceber características específicas. Para a comparação dos clubes brasileiros com outros clubes, quanto à distribuição de renda, escolheram-se os três principais clubes europeus em geração de receita, sendo eles Real Madrid (Espanha), FC Barcelona (Espanha) e Manchester United (Inglaterra). Para isso a Tabela 14 apresenta a divisão das fontes de rendas dos clubes europeus em porcentagem de bilheteria, cota televisiva e investidores/patrocinadores.

Tabela 14 – Distribuição da renda clubes europeus

	Real Madrid (Espanha)	FC Barcelona (Espanha)	Manchester United (Inglaterra)	Média
Bilheteria	30%	25%	35%	30%
Cota televisiva	36%	44%	37%	39%
Patrocinadores/ investidores	34%	31%	28%	31%

Fonte: Adaptado de Futebol Finance *apud* Laux (2011)

Analisando os clubes europeus, percebe-se uma maior homogeneidade entre a divisão das fontes de renda, não havendo uma grande predominância de uma fonte sobre a outra. Já, no futebol brasileiro, observa-se que a cota televisiva se sobressai às demais, sendo a principal fonte de renda enquanto que sócios e bilheteria não expressam grande representatividade à renda anual dos clubes, caso que não ocorre no futebol europeu.

Outro ponto a ser destacado quanto à atuação das equipes participantes diz respeito ao pilar do torcedor. Nesse ponto, avaliaram-se os apelos de *marketing* que são oferecidos aos torcedores; porque a maioria dos clubes afirmou não possuir alguns desses apelos.

Dos itens avaliados, observou-se que a maioria dos clubes não oferece como apelo de *marketing* a utilização do espaço físico dos clubes, tampouco desconto para acompanhantes (planos familiares) de sócios e estacionamento especial para o associado. Esse fato vai de encontro ao que os clubes europeus buscam fazer com seu torcedor, como o exemplo colocado por Adiar, Leoncini e Oliveira (*apud* SPESSOTO, 2008) da reforma feita pelo Manchester United (Inglaterra) em seu estádio, Old Trafford, buscando fazer um estádio multiuso, com restaurantes, loja para venda de produtos do clube, museu, café, dentre outros, que procura aproximar o torcedor das comodidades oferecidas, além de gerar renda.

Na mesma linha, Ferreira (*apud* CAMPOS; ROMAN, 2008, p. 53) coloca que “o sucesso do futebol brasileiro passa, necessariamente, pela recuperação e remodelação dos seus estádios, pois o estádio é um instrumento de relacionamento clube-torcedor, ou seja, cliente-empresa”, fato que pode começar a ser observado nos estádios que sediarão jogos da Copa do Mundo de 2014.

Analisando o ponto em que os clubes afirmaram não dispor de estacionamento especial para o associado, Kussarec (*apud* CAMPOS; ROMAN, 2008) afirma que os clubes acabam perdendo dinheiro por não ter estacionamento, pois são incapazes de criar áreas ou parcerias com estacionamentos perto de seus estádios e perdem renda para os conhecidos “flanelinhas”.

Esses aspectos relacionados aos torcedores precisam ser revistos nos clubes brasileiros, já que, conforme Freitas e Fontes Filho (2011) advertem, os torcedores são as principais partes interessadas nos clubes de futebol, além de serem a mais fiel garantia de fluxo de caixa para o clube. O torcedor é o elemento-chave das negociações de uma equipe, por deter um dos grandes patrimônios de um clube de futebol, a paixão. Esse patrimônio que, se bem cultivado, possibilita o surgimento das outras partes interessadas, como os investidores e patrocinadores, as mídias esportivas e as outras fontes de renda para os clubes.

Quando se analisam os clubes coirmãos, observa-se que, em grande parte, os clubes não realizam parcerias, principalmente com clubes estrangeiros, porém há clubes que estão buscando quebrar este paradigma. Silva (2012) coloca que há clubes que estão fazendo parcerias com times mexicanos, espanhóis e americanos, criando uma rede global de cooperação entre os times de futebol.

O autor ainda afirma que essa rede prevê vários acordos em várias frentes, como ações comerciais, desenvolvimento da imagem dos clubes, captação de patrocínio e a realização de amistosos e pré-temporadas. A rede também trabalha com parcerias que envolvem um intercâmbio entre jogadores e treinadores das categorias de base e possíveis negociações envolvendo atletas profissionais.

No futebol brasileiro de hoje há um grande número de craques deixando o país para jogar no futebol Europeu e Asiático, devido a salários milionários, enquanto o número de atletas que retorna é muito pequeno. Alvito (2006) coloca que a principal razão de esses atletas deixarem o país deve-se a fatores estruturais, que vêm enfraquecendo os clubes e diminuindo a qualidade dos espetáculos, a emoção e a identificação dos torcedores, o que acaba agravando a crise no clube e tornando inevitável a negociação de jogadores.

Quando se analisa a Confederação Brasileira de Futebol (CBF), observa-se que as negociações quanto a calendário e convocação de atletas não são feitas sempre, nem frequentemente, o que acaba por levar a reclamações de algumas equipes. Muitas reclamações devem-se à convocação de atletas para jogos da seleção brasileira, assim alguns clubes sentem-se prejudicados. Siqueira (2012) ressalta que diante dessa situação de conflito entre os interesses dos dirigentes e da CBF, o próprio técnico da seleção, Mano Menezes, admitiu que o impasse por causa do calendário realmente é um incômodo.

Já, em relação às mídias esportivas, maiores financiadoras dos clubes de futebol brasileiros, conforme já apresentado, elas mostram-se como uma questão delicada, pois não se sabe até que ponto as mídias esportivas e a globalização ajudam os clubes a diminuir sua receita nos estádios. Alvito (2006) afirma que muitos fatores contribuem para a diminuição do público, como a má administração, a violência fora e dentro dos estádios, a desmoralização do futebol brasileiro após inúmeros escândalos e outros fatores. Porém, o autor enfatiza também que a grande oferta de jogos nacionais e internacionais na TV é um fator importante dessa diminuição.

Alvito (2006) ainda apresenta que esse problema não é exclusivo do futebol brasileiro; na Inglaterra, que tem um dos campeonatos mais ricos do mundo, cheio de jogadores considerados craques, o público começa a diminuir, enquanto sobe a audiência das

transmissões televisivas. O autor defende que a televisão ainda contribui de outra forma para a escassez de torcedores ao marcar jogos em horários de sua conveniência.

Na concepção de Lippi, Souza e Neira (2008), hoje, a revolução tecnológica, e individualmente os meios de comunicação de massa, tem proporcionado um meio distinto para a divulgação do futebol. Utilizando programas e noticiários esportivos, mesas-redondas, transmissões de jogos ao vivo na televisão, internet, filmes, livros, documentários, as mídias potencializam a cultura do futebol, atuam na transformação do esporte e na compreensão dos espectadores, leitores e ouvintes.

Lippi, Souza e Neira (2008) ressaltam também a importância da mídia para a promoção e o estabelecimento de estruturas e significados no âmbito esportivo. Da mesma forma que a mídia difunde os espetáculos esportivos, fornece diversos códigos para decifrar as mensagens transmitidas.

As mídias tem um papel importante no futebol principalmente pelo apelo financeiro. Com esse apelo, alguns esportes, assim como o futebol, acabam aceitando o domínio imposto por algumas mídias, modificam suas regras e tradições em troca de uma fonte de recursos financeiros alcançados por meio de transmissão de campeonatos, entre outras formas de mídia, muitas vezes para a própria sobrevivência do esporte profissionalizado (LIPPI; SOUZA; NEIRA, 2008).

Partindo para a análise do pilar Investidores e Patrocinadores, vale destacar que a aplicação de recursos em *marketing* esportivo tem se tornado uma ferramenta fundamental para as grandes marcas, as quais vêm apostando frequentemente nesse mercado com o objetivo de criar uma identidade pessoal entre seus clientes e a marca, formando uma ligação não só comercial com eles, mas também afetiva por meio da conexão com o esporte (MORCERF; SOUZA; FELIPPE, 2011).

Na visão de Morcef, Souza e Felipe (2011), as ações de *marketing* atreladas às empresas patrocinadoras de futebol destacam-se por criarem oportunidades para que as empresas fortaleçam as suas marcas. No Brasil, a utilização do esporte como ferramenta de *marketing* vem crescendo, porém, hoje, existem poucas pesquisas no País que tratam do retorno que o patrocínio esportivo traz para as empresas patrocinadoras. A forma de patrocínio esportivo mais comum e disseminada no Brasil é a de estampar a marca da empresa na camisa oficial do time ou atleta.

O patrocínio esportivo apresenta vantagens como a capitalização sobre o apoio e a fidelidade dos torcedores, o potencial para compartilhar mercados-alvos grandes e identificáveis e a oportunidade para expor o produto e a marca com custo-benefício alto.

Contudo, também as desvantagens, como a complicada avaliação do retorno trazido pelo patrocínio, e as medidas terem alto custo e sofrerem sazonalidade (MORCERF; SOUZA; FELIPPE, 2011).

Somam-se, ainda, as parcerias que envolvem clubes, investidores e atletas que apresentam imagens fortes, aqueles que são formadores de opinião. Um exemplo foi a patrocinadora do Real Madrid da Espanha, a empresa Audi, que distribuiu seus carros para os jogadores do time, justamente por eles terem a imagem positiva e influenciarem torcedores de todo o mundo (REAL MADRID, 2012).

Na análise desse pilar estratégico com os times pesquisados, os resultados alcançados foram que a maior parte dos times considerou os pontos de venda que a marca alcança como o principal critério na escolha do fornecedor esportivo.

Já, na análise do relacionamento dos clubes com os investidores e patrocinadores, os clubes destacaram que o aspecto mais relevante é a idoneidade do investidor ou patrocinador. Um exemplo da importância da idoneidade do investidor/patrocinador pode ser observado no caso do Sport Club Corinthians com a empresa *Media Sports Investments* (MSI).

Ferraz (2011) destaca que o ano de 2007 foi um dos períodos mais conturbados da história do Corinthians. Sucessivos escândalos financeiros, suspeita de corrupção e irregularidades na administração do clube foram destaques de manchetes esportivas e policiais ao longo de quase todo o ano. O principal escândalo foi a investigação por parte da Polícia Federal de indícios de lavagem de dinheiro e irregularidades fiscais na parceria do clube com a empresa MSI. Todos esses escândalos e a crise financeira resultaram também na crise do time que acabou caindo para a segunda divisão do Campeonato Brasileiro.

Essa situação acabou criando uma imagem negativa do clube perante seus torcedores e outros investidores e patrocinadores. Para superar essa crise, o Corinthians investiu em uma das maiores campanhas de *marketing* do time, a campanha “Eu nunca vou te abandonar”, na qual o clube investiu na imagem perante seus torcedores, colocando-os como protagonistas. O clube ofereceu produtos específicos e lançou propagandas em diversas mídias esportivas, que culminaram no último jogo do time pela segunda divisão com os jogadores, utilizando as camisetas estampadas com as fotos dos torcedores. Com toda essa campanha, o clube conseguiu recuperar-se tanto tecnicamente, quanto financeiramente, além de reconquistar a sua imagem perante seus torcedores.

Outro ponto analisado que vale ressaltar é referente ao investidor/patrocinador passar a exercer tomadas de decisão dentro do clube, opção que foi assinalada somente por um clube como de relevância extrema - pelos outros como um aspecto insignificante ou de pouca

relevância. Isso evidencia a profissionalização do esporte, que cada vez mais busca em empresas formas de parceria que tragam benefícios para ambos os lados.

Um caso que merece destaque é do time inglês Arsenal, que dobrou sua renda no estádio com a construção do *Emirates Stadium*, estádio construído mediante uma parceria do time inglês com a empresa Emirates Airlines, que deu o nome ao estádio. Neste ponto, observa-se a presença do *marketing* para ampliar a renda do estádio.

Destaca-se no relacionamento com investidores e patrocinadores, consoante Freitas e Fontes Filho (2011), que, muitas vezes, as questões políticas existentes nos clubes determinam a não profissionalização dos mesmos, de seus funcionários e gestores, gerando a não utilização de boas práticas de administração e de gestão. Isso resulta em menor credibilidade dos clubes perante seus investidores.

Na visão dos autores, é preciso que os clubes, para se manterem de forma saudável no esporte e nas finanças, possuam acesso a recursos financeiros de investidores e de patrocinadores, o que torna fundamental as condições de gestão dos clubes para que se possa garantir o acesso constante a esses recursos. Dessa forma, é imprescindível que as agremiações passem a construir estruturas de relacionamento adequadas com seus financiadores, com transparência na aplicação dos recursos e na gestão do clube. Essa transparência torna-se necessária tanto por parte dos clubes quanto pelos seus investidores e patrocinadores, conforme observou-se na pesquisa.

De maneira geral, foi possível constatar que o torcedor é considerado o principal pilar do *marketing* esportivo nas agremiações analisadas, visto ser o foco tanto dos clubes, quanto dos investidores e das mídias esportivas. Além disso, compreende-se que, apesar de cada vez mais os clubes brasileiros buscarem a profissionalização e a utilização de estratégias de *marketing* para obterem sucesso, ainda é preciso que se realizem muitas melhorias, pesquisas e adaptações por parte dos clubes para que o futebol brasileiro realmente se profissionalize e utilize as estratégias de *marketing* esportivo em sua totalidade.

5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

O *marketing* tem sido considerado um elemento fundamental para qualquer organização. Assim como em todas as áreas, no esporte, o *marketing* esportivo tem trazido diferencial para equipes e clubes. Isso acontece, porque, assim como no mercado globalizado, a concorrência no esporte também se tornou acirrada e as equipes enxergaram a necessidade de se adaptar a essas mudanças.

No âmbito do esporte, o *marketing* é tratado de forma diferenciada, pois diante do exposto por Morgan e Summers (2008), os desafios enfrentados pelo mercado do esporte são muito distintos dos enfrentados pelas outras áreas. No esporte, a motivação dos clientes/torcedores é o desempenho da equipe, e é justamente essa a principal dificuldade do *marketing* esportivo, visto que não há como prever exatamente a vitória e a atuação dos times.

Os profissionais do *marketing* esportivo, apesar disso, precisam criar estratégias para manter os seus clientes motivados. Na visão de Rein, Kotler e Shields (2008), a marca de um time deve despertar no torcedor a motivação para consumir o produto esportivo. Hoje, os admiradores de esportes possuem diversas opções, oportunidades, lugares e eventos nos quais podem investir tempo e dinheiro e, por isso, as equipes estão constantemente à procura de torcedores para garantir a própria sobrevivência do esporte.

Nesse contexto, o *marketing* tem sido usado como estratégia competitiva entre as empresas no mercado e entre as equipes de diversos esportes no mercado esportivo. No futebol, não poderia ser diferente, os clubes utilizam estratégias de *marketing* para conquistarem seus clientes/torcedores, para realizarem negociações, para definirem o rumo do time, para atraírem investidores, entre outros objetivos.

Na visão de Alvito (2006), o futebol é marcado pela paixão e se torna cada vez mais fator primordial na indústria do entretenimento e publicidade, sendo utilizado para vender diversos produtos. Os clubes, hoje em dia, vêm aproveitando essa paixão pelo futebol para vender uma variedade de produtos, o que faz com que acabem se transformando em marcas globais que atravessam fronteiras.

O futebol passou a integrar não só as páginas esportivas de jornais e revistas, mas também as colunas de economia e mercado financeiro. Além disso, as páginas esportivas sempre acabam em cunho econômico e financeiro, com notícias sobre contratos, *marketing*, compra, venda, empréstimos.

Assim como no âmbito mundial, no Brasil, os clubes de futebol também vêm buscando a utilização de estratégias mercadológicas para atrair investidores e conquistar

maiores receitas. Nesse sentido, considera-se o *marketing* esportivo hoje como uma forma de geração e diversificação de receitas para os clubes de futebol.

Antes, o futebol brasileiro não era profissionalizado, mas sim algo em que presidentes, dirigentes e jogadores eram movidos pela emoção. Essa forma de gestão e a não profissionalização do esporte fez surgir uma gestão ineficaz. Com o passar dos anos, assim como nos outros esportes, os dirigentes dos clubes de futebol perceberam que, para garantir o sucesso do seu time, é preciso muito mais do que conquistar vitórias, é preciso também utilizar estratégias de *marketing* para motivar e atrair mais torcedores e clientes.

Hoje, além dos próprios torcedores, os investidores e patrocinadores também exigem dos clubes que eles busquem diferentes estratégias para uma gestão eficaz. Além disso, a comunicação com o torcedor/cliente se torna cada vez mais importante para que esse se sinta motivado e contribua também para as receitas do clube.

Dessa forma, os clubes brasileiros passaram a buscar uma nova organização e a utilização de estratégias de *marketing* esportivo - como campanhas diferenciadas, novos produtos licenciados, busca por novos patrocinadores - para oferecer uma estrutura condizente com a nova conjuntura do esporte. E justamente por isso, faz-se necessário estudar essas estratégias mercadológicas utilizadas pelos clubes.

Posto isso, no desenvolvimento deste trabalho buscou-se atingir o objetivo geral definido como **analisar as estratégias de marketing esportivo utilizadas pelos times que integraram a Primeira Divisão do Futebol Brasileiro, no ano de 2012, sob a ótica dos cinco pilares estratégicos selecionados para o estudo**. E para o alcance deste, estabeleceram-se os objetivos específicos que foram abordados no decorrer do capítulo quatro do trabalho.

Com relação ao primeiro objetivo específico constituído, **identificar as principais características dos clubes da Primeira Divisão do Futebol Brasileiro**, os quais se caracterizam como os objetos de estudo, descreveram-se as características dos clubes e os seus históricos na análise dos dados.

O segundo objetivo específico, **definir as ações estratégicas de marketing esportivo adotadas pelos clubes**, foi identificado na análise dos dados por meio das respostas dos clubes perante o questionário aplicado. Diante das respostas, constatou-se que os clubes adotam diferentes estratégias mercadológicas. A análise foi feita com base nos cinco pilares do *marketing* esportivo selecionados para este estudo.

Antes da análise dos pilares, constatou-se que a maior parte dos times possui um departamento de *marketing* já estruturado e que, para todos os times, os torcedores se

configuram como o pilar estratégico mais relevante. Além disso, os clubes identificaram que a maior fonte de renda deles é a cota televisiva.

Na análise do primeiro pilar estratégico - torcedores -, destaca-se que os clubes, em sua maioria, oferecem aos seus sócio-torcedores apelos de marketing como descontos com parceiros do clube e aquisição de ingresso *online*. Já, sobre o retorno financeiro dos produtos licenciados dos clubes, analisou-se que os produtos que trazem maior retorno para os times são as camisas oficiais, tanto adulto – maior retorno -, quanto infantil. Também se considerou que o site oficial do clube é o meio mais utilizado para contatar o sócio-torcedor.

Com relação aos clubes coirmãos, percebeu-se que, com as parcerias entre as equipes, o que se busca é principalmente a promoção e/ou transferências de atletas e parcerias empresariais. Na análise do pilar Confederação Brasileira de Futebol, constatou-se que não são muitas as negociações realizadas entre essa instituição e os clubes.

Quanto ao pilar das mídias esportivas, os clubes assinalaram que internet, investidores/patrocinadores e televisão são as mídias mais relevantes e que a relevância das parcerias com as mídias devem agregar valor à marca do clube.

Na relação dos clubes com os seus investidores e patrocinadores, identificou-se que, com relação ao fornecedor esportivo, os pontos de venda que a marca alcança é um critério de relevância extrema para a maioria dos clubes. Já, no relacionamento com os investidores e patrocinadores, os clubes apontaram que a idoneidade destes é o fator mais importante no processo de escolha.

Partindo para o terceiro objetivo, **comparar as estratégias mercadológicas utilizadas pelos referidos clubes**, foi realizada uma análise comparativa dentro da análise dos dados. Nessa análise, identificou-se que, diferente dos times brasileiros, os times europeus não focam a sua geração de receita na cota televisiva, mas sim em todas as fontes de receita, para que haja uma uniformização das receitas. Também foi constatado que os clubes não oferecem diversos apelos de *marketing* que são importantes para conquistar e manter os torcedores e que é preciso que investidores e patrocinadores meçam os retornos conquistados nos investimentos em clubes de futebol.

Em suma, apesar de o Brasil ser considerado atualmente o “país do futebol”, os clubes brasileiros ainda precisam melhorar muito para chegar ao nível do *marketing* estratégico dos clubes europeus. De uma forma geral, considera-se que, para a profissionalização e utilização das estratégias de *marketing* esportivo presentes no mercado internacional do futebol, os clubes brasileiros, apesar de já aplicarem algumas estratégias e caminharem rumo à profissionalização, ainda precisam se adaptar, estudar, analisar e avaliar novas formas de

atrair investidores, conquistar e manter seus torcedores, vender seus produtos e empregar novas estratégias de *marketing* para alcançar sucesso.

5.1 SUGESTÕES PARA TRABALHOS FUTUROS

Para a realização de trabalhos futuros, sugere-se um estudo mais abrangente com relação aos objetos de estudo, ou seja, uma pesquisa com times da primeira, segunda, terceira e quarta divisão do futebol brasileiro, em que seria possível uma comparação entre as divisões. Pode-se abordar também outras competições, tanto regionais, quanto nacionais ou internacionais.

Sugere-se também uma análise mais profunda de cada pilar estratégico do *marketing* esportivo selecionados para este trabalho, dando maior ênfase e estudando nos times de forma mais completa o impacto de cada pilar.

É possível também que se faça uma análise do *marketing* esportivo em outras modalidades esportivas, como vôlei, basquete, tênis, entre outras. Além disso, há a possibilidade de realizar uma análise dos cinco pilares esportivos em somente um clube, desenvolvendo uma análise mais aprofundada de um time específico.

Enfim, a área do *marketing* esportivo é ampla e existem diversos estudos que podem ser realizados nesse sentido.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Mario de Souza. **Elaboração de projeto, TCC, dissertação e tese: uma abordagem simples, prática e objetiva**. São Paulo: Atlas, 2011.

ALVITO, Marcos. A parte que te cabe neste latifúndio: o futebol brasileiro e a globalização. **Análise Social**, Rio de Janeiro, p.451-474, 2006. Disponível em: <<http://www.scielo.oces.mctes.pt/pdf/aso/n179/n179a07.pdf>>. Acesso em: 10 nov. 2012.

ANSOFF, H. Igor. **Estratégia empresarial**. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1977.

ARAÚJO, Anísio José da Silva. **Paradoxos da modernização: terceirização e segurança em uma refinaria de petróleo**. 2001, 370 p. Tese (Doutorado) - Fundação Oswaldo Cruz, Escola Nacional de Saúde Pública, Rio de Janeiro, 2001.

ASSEN, Marcel van.; BERG, Gerben van den.; PIETERSMA, Paul. **Modelos de Gestão: os 60 modelos que todo gestor deve conhecer**. 2. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

ATLÉTICO GOIANIENSE. Disponível em <<http://www.atleticogoianiense.com.br/index.php?r=universal/view&id=1>>. Acesso em 28 out 2012.

ATLÉTICO MINEIRO. Disponível em <<http://atletico.com.br/site/cam/historia>>. Acesso em 28 out 2012.

BARBETTA, Pedro Alberto. **Estatística aplicada às Ciências Sociais**. 7.ed. Florianópolis: UFSC, 2008.

BOTAFOGO. Disponível em <<http://www.bfr.com.br/oclube/historia.asp>>. Acesso em 01 nov 2012.

CAMPEÕES DO FUTEBOL. Disponível em <<http://www.campeoesdofutebol.com.br>>. Acesso em 01 nov 2012.

CAMPOS, Leandro Cleverson Freitas de; ROMAN, Everton Paulo. Diferenças de planejamento e administração de clubes de futebol da Europa e do Brasil. **Revista Mineira de Educação Física de Viçosa**, Viçosa, v. 16, n. 1, p.50-63, 2008. Disponível em: <<http://www.revistamineiradeefi.ufv.br/artigos/arquivos/debf9c559d6b85d9030c1b3891d991e8.pdf>>. Acesso em: 10 nov. 2012.

CAPRARO, André Mendes. A Introdução do futebol no Brasil: do mito de imigrantes fundadores às questões civilizatórias. **Cronos: revista de História**, Pedro Leopoldo, n. 7, p.114-122, jun. 2003.

CBF (Confederação Brasileira de Futebol). Disponível em <<http://www.cbf.com.br/>>. Acesso em 12 nov 2012.

COBRA, Marcos Henrique Nogueira. **Marketing Básico: uma perspectiva brasileira**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 1985.

COBRA, Marcos. **Administração de Marketing no Brasil**. 3.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

COBRA, Marcos. **Administração de Marketing**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1992.

COLONEZE, Fernando. Competitividade beneficia a todos. **Marketing Esportivo**. 2011. Disponível em <<http://www.mktesportivo.com/2011/11/competitividade-beneficia-a-todos-fernando-coloneze/>>. Acesso em 15 set 2012.

CONCEIÇÃO, Ivanilda Isidora Vieira. **Marketing de Relacionamento: o caso da Empresa Nacional de Administração dos Portos (ENAPOR SA) na Ilha de São Vicente na Republica de Cabo Verde**. Florianópolis. 2008. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Sócio-Econômico, Florianópolis, 2008.

CORINTHIANS. Disponível em <<http://www.corinthians.com.br/portal/>>. Acesso em 01 nov 2012.

CORITIBA. Disponível em <<http://www.coritiba.com.br/portal/clube/historia/>>. Acesso em 02 nov 2012.

COSTA, Carlos Everaldo Silva da. **Processo de empresarização nos clubes de futebol e as consequências sobre o controle dos clubes**. 2005. Dissertação (Mestrado em Administração) - Centro Sócio-Econômico, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2005.

COSTA, Carlos Everaldo Silva da; GONÇALVES, Julio Cesar de Santana; RODRIGUES, Marcio Silva. **A Mercantilização do Futebol Brasileiro**. Guarapari: Ex Libris, 2008.

CRUZEIRO. Disponível em <<http://www.cruzeiro.com.br/index.php?section=home>>. Acesso em 01 nov 2012.

DOMENICI, Sérgio. Entrevista com gerente executivo da NBB. **Marketing Esportivo**. 2011. Disponível em <<http://www.mktesportivo.com/2011/04/entrevista-com-sergio-domenici-gerente-executivo-da-nbb/>>. Acesso em 15 set 2012.

DUARTE, Orlando. **História dos esportes**. São Paulo: Senac, 2003.

FERRAZ, Rafael Prieto. **Clubes de futebol como inserção social e ferramenta de consumo**. 2011. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Comunicação Social com habilitação em Publicidade e Propaganda) - Escola de Comunicações e Artes, Universidade De São Paulo, 2011.

FERRELL, O. C.; HARTLINE, Michael D. **Estratégias de Marketing**. São Paulo: Cengage Learning, 2009.

FIGUEIRENSE. Disponível em <<http://www.figueirense.com.br/o-clube>>. Acesso em 01 nov 2012.

FLAMENGO. Disponível em <<http://www.flamengo.com.br/site/conteudo/detalhe/17/a-fundacao>>. Acesso em 01 nov 2012.

FLUMINENSE. Disponível em <http://www.campeoesdofutebol.com.br/fluminense_hist.html>. Acesso em 01 nov 2012.

FREITAS, Helio Viana de; FONTES FILHO, Joaquim Rubens. A Governança Corporativa nos Clubes de Futebol: um Estudo de Caso sobre o Clube de Regatas do Flamengo. **Revista do Mestrado em Administração e Desenvolvimento Empresarial**. Universidade Estácio de Sá, Rio de Janeiro, ano 11, v.15, n.3, p39-60, set/dez, 2011.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4.ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GIL, Antônio Carlos. **Estudo de caso**. São Paulo: Atlas, 2009.

GONÇALVES, Carlos Gilberto. *et al.* **Marketing de relacionamento – database marketing**: uma estratégia para adaptação em mercados competitivos. Rio de Janeiro: Axcel Books, 2002.

GORDON, Ian. **Marketing de Relacionamento**: estratégias, técnicas e tecnologias para conquistar clientes e mantê-los para sempre. 6. ed. São Paulo: Futura, 1998.

GRÊMIO. Disponível em <<http://www.gremio.net/page/view.aspx?i=historia>>. Acesso 01 nov 2012.

GUMMESSON, Evert. **Marketing de relacionamento total**: gerenciamento de marketing, estratégia de relacionamento e abordagens de CRM para a economia de rede. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

INTERNACIONAL. Disponível em <<http://www.internacional.com.br/pagina.php?modulo=1&setor=1&secao=1>>. Acesso em 01 nov 2012.

KOTLER, Philip. **Marketing para o século XXI**: como criar, conquistar e dominar mercados. São Paulo: Futura, 1999.

KOTLER, Philip. **Marketing**: edição compacta. São Paulo: Atlas, 1980.

KOTLER, Philip; AMSTRONG, Gary. **Princípios de Marketing**. Rio de Janeiro: Prentice-Hall, 1998.

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

LAUX, Karen Michelle. **O tripé do marketing esportivo como diferencial competitivo dos clubes do Rio Grande do Sul**. 2011. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Comunicação Social) - Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2011.

LEAL, Julio Cesar. **Futebol**: arte e ofício. 2. ed. Rio de Janeiro: Sprint, 2001.

LIMA, Leonardo Silva de. **Análise do esporte no marketing das instituições de ensino superior: o caso Ulbra**. Dissertação (Mestrado - Programa de pós-graduação em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria, 2007.

LIPPI, Bruno Gonçalves; SOUZA, Dirley Adriano de; NEIRA, Marcos Garcia. Mídia e Futebol: contribuições para a construção de uma pedagogia crítica. **Revista Brasileira de Ciências do Esporte**, Campinas, v.30, n.1, p. 91-106, set. 2008.

MACHADO, Vitor; SILVA, Mariana Soto. **O estudo do marketing esportivo e seu impacto sobre a sociedade**. Disponível em <<http://www.unimep.br/phpg/mostracademica/anais/4mostra/pdfs/262.pdf>>. Acesso em 07/set/2012.

MAGALHÃES, Cássio Bortolussi Moreira de. *et al.* **Projeto Experimental Marketing Esportivo Basquete da Sociedade Esportiva Sanjoanense**. 2006, 101 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Comunicação Social) - Centro Universitário das Faculdades Associadas de Ensino, São João da Boa Vista, 2006.

MATTAR, Fauze Najib. **Pesquisa de Marketing**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

MELO, Clayton. Neymar a peso de ouro. **Isto é dinheiro**. ed. 736. Disponível em: <http://www.istoedinheiro.com.br/noticias/72864_NEYMAR+A+PESO+DE+OURO.>. Acesso em: 27 maio 2012.

MORCERF, Sônia de Oliveira; SOUZA, Louziane Oliveira de; FELIPPE, Guilherme Pereira. Marketing Esportivo a Relação entre Patrocinadores e os Clubes de Futebol. In: SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA – SEGET, 8, (**Anais...**), 2011, Resende.

MOREIRA, Herivelto; CALEFFE, Luiz Gonzaga. **Metodologia da pesquisa para o professor pesquisador**. 2.ed. Rio de Janeiro: Lamparina, 2008.

MORGAN, Melissa Johnson; SUMMERS, Jane. **Marketing Esportivo**. São Paulo: Thomson Learning, 2008.

MYSKIW, Mauro. **Marketing Esportivo no Futebol: um olhar à luz do paradigma do marketing de relacionamento**. 2006. Dissertação (Mestrado em Administração) – Centro de Ciências Sociais e Humanas da Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria, 2006.

NAKATA, Conrado. O Marketing Esportivo por Conrado Nakata. **Marketing Esportivo**. 2010. Disponível em <<http://www.mktesportivo.com/2010/08/o-marketing-esportivo-por-conrado-nakata/>>. Acesso em 9 set 2012.

NÁUTICO. Disponível <<http://www.nautico-pe.com.br/Historia.asp>>. Acesso em 01 nov 2012.

NET VASCO. Disponível em <<http://www.netvasco.com.br/mauroprais/vasco/histor1.html#fundacao>>. Acesso em 01 nov 2012.

NICKELS, William G; WOOD, Marian Burk. **Marketing**: relacionamentos, qualidade e valor. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

PALMEIRAS. Disponível em <<http://www.palmeiras.com.br/conteudo/?categoria=Nossa%20Hist%F3ria&menu=Hist%F3ria>>. Acesso em 01 nov 2012.

PONTE PRETA. Disponível em <<http://www.pontepreta.com.br/v2/index.php?acao=exibirDoc&idDoc=5>>. Acesso em 01 nov 2012.

PORTER, Michael E. **Estratégia Competitiva**: técnicas para análise de Indústrias e da Concorrência. 7. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1986.

PORTUGUESA. Disponível em <<http://www.portuguesa.com.br/fhistorico.asp>>. Acesso em 01 nov 2012.

PRÓ-MEMÓRIA DE CAMPINAS. Disponível em <<http://pro-memoria-de-campinas-sp.blogspot.com.br/2007/08/personagem-associao-atltica-ponte-preta.html>>. Acesso em 01 nov 2012.

PRONI, Marcelo Weishaupt. **Esporte-Espetáculo e Futebol-Empresa**. 1998. Tese (Doutorado em Educação Física) - Universidade Estadual de Campinas, 1998.

REAL MADRID. Disponível em <http://www.realmadrid.com/cs/Satellite/es/Actualidad_Primer_Equipo/1330127124538/noticia/Noticia/La_plantilla_del_Real_Madrid_recibe_hoy_los_coches_de_Audi_para_la_temporada_2012_2013.htm>. Acesso em 10 nov 2012.

REBOUÇAS DE OLIVEIRA, Djalma de Pinho. **Estratégia Empresarial e Vantagem Competitiva**: como estabelecer, implementar e avaliar. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2001.

REIN, Irving; KOTLER, Philip; SHIELDS, Ben. **Marketing esportivo**: a reinvenção do esporte na busca de torcedores. Porto Alegre: Bookman, 2008.

RICHARDSON, Roberto Jarry; *et al.* **Pesquisa social**: métodos e técnicas. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

RICHERS, Raimar. **Marketing**: uma visão brasileira. 2.ed. São Paulo: Negócio, 2000.

RODRIGUES, Márcio da Silva. **Mercadores de emoção**: um estudo sobre a empresarização de clubes de futebol no Brasil e sua configuração estrutural. Florianópolis, 2006. 275f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal de Santa Catarina, 2006.

RUDIO, Franz Victor. **Introdução ao projeto de pesquisa científica**. 31. ed. Petrópolis: Vozes, 1986.

SANTOS FC. Disponível em <<http://www.santosfc.com.br/historia/default.asp?c=Hist%F3ria&st=A%20Trajet%F3ria>>. Acesso em 01 nov 2012.

SÃO PAULO. Disponível em <<http://www.spfcnews.com.br/historia/conheca-a-historia-do-sao-paulo-futebol-clube>>. Acesso em 01 nov 2012.

SELEME, Acyr *et al.* O Desenvolvimento do Marketing: Uma Perspectiva Histórica. **Revista de Gestão USP**. São Paulo, v. 16, n. 1, p. 89-102, jan-mar 2009. Disponível em <<http://www.revistasusp.sibi.usp.br/pdf/rege/v16n1/v16n1a06.pdf>>. Acesso em 25 abril 2012.

SILVA, Cristiano Leonardo S. da. Inter assina parceria com clubes estrangeiros. **Terra Esportes**, 2011. Disponível em: <<http://esportes.terra.com.br/futebol/brasileiro-serie-a/inter-assina-parceria-com-clubes-estrangeiros,3878fd8c1caaa310VgnCLD200000bbcceb0aRCRD.html>>. Acesso em 10 nov. 2012.

SILVA, Israel Machado da. **Os desafios do marketing esportivo na percepção de qualidade de serviços do Estádio Orlando Scarpelli na ótica dos torcedores do Figueirense Futebol Clube**. 2011. Trabalho de Conclusão de Estágio (Graduação em Administração) – Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Sócio-Econômico, 2011.

SIQUEIRA, Igor. Mano admite que calendário da CBF não é ideal, mas se vê impotente. **Lance Net**, Rio de Janeiro, 2012. Disponível em: <http://www.lancenet.com.br/minuto/Mano-admite-calendario-CBF-impotente_0_801519902.html>. Acesso em: 10 nov. 2012.

SOARES, Mário Luiz. **A miopia do marketing esportivo dos clubes de futebol no Brasil: proposta de um modelo de gestão de marketing esportivo para os clubes brasileiros**. Tese (Doutorado em Administração) – Universidade de São Paulo. São Paulo, 2007.

SORIANO, Ferran. **A bola não entra por acaso: estratégias inovadoras de gestão no mundo do futebol**. São Paulo: Larousse, 2010.

SPESSOTO, Rubens Eduardo Nascimento. **Futebol Profissional e Administração Profissional: da prática amadorista à gestão competitiva**. 2008. 141 f. Dissertação (Mestrado) - Universidade de Brasília, Brasília, 2008. Disponível em: <http://www.diaadiaeducacao.pr.gov.br/diaadia/diadia/arquivos/Image/conteudo/artigos_teses/EDUCACAO_FISICA/dissertacao/Futebol-profissional.pdf>. Acesso em: 09 nov. 2012.

SPORT. Disponível em <<http://www.sportrecife.com.br/oclube/historia.cfm>>. Acesso em 01 nov 2012.

VAZ, Gil Nuno. **Marketing Institucional: o mercado de ideias e imagens**. 2. ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

VIEIRA, Silvia; FREITAS, Armando. **O que é basquete? História, regra, curiosidades**. Rio de Janeiro: Casa da Palavra, 2006.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

APÊNDICE A - QUESTIONÁRIO

Questionário

Esta pesquisa está alicerçada em 5 eixos do marketing esportivo: *torcedores, clubes adversários, confederação brasileira (CBF) e federação estadual de futebol, mídias esportivas e Investidores/patrocinadores.*

Time: _____	Sua Função: _____
----------------	----------------------

1 Como está estruturado o departamento de marketing de seu clube?

- () O Clube não possui e não planeja ter uma estrutura própria de departamento de marketing.
 () O Clube não possui uma estrutura própria, mas está prevista a estruturação de um departamento de marketing
 () A estrutura do departamento de marketing é recente (tem menos de cinco anos)
 () O departamento de marketing é bem estruturado e funciona há mais de cinco anos
 () O Clube terceiriza parte das ações de marketing e executa outras sem uma estrutura definida

2 Dos pilares estratégicos do marketing esportivo abordados neste estudo, assinale a relevância para o seu clube:

1	2	3	4	5
Relevância Insignificante	Pouca Relevância	Relevância Intermediária	Muita Relevância	Relevância extrema

2.1 - Torcedores
 1 () 2 () 3 () 4 () 5 ()

2.2 – Equipes Adversárias, mas parceiras em marketing
 1 () 2 () 3 () 4 () 5 ()

2.3 - Confederação Brasileira de Futebol (CBF)
 1 () 2 () 3 () 4 () 5 ()

2.4 - Federação Estadual de Futebol
 1 () 2 () 3 () 4 () 5 ()

3 Sobre as seguintes mídias esportivas, como você classifica a relevância de marketing para seu clube:

3.1 - Rádio
 1 () 2 () 3 () 4 () 5 ()

3.2 - Televisão
 1 () 2 () 3 () 4 () 5 ()

3.3 - Jornais
 1 () 2 () 3 () 4 () 5 ()

3.4 - Revistas Especializadas de esportes
 1 () 2 () 3 () 4 () 5 ()

3.5 - Internet
 1 () 2 () 3 () 4 () 5 ()

3.6 – Canal de TV do clube
 1 () 2 () 3 () 4 () 5 ()

3.7 - Investidores e/ou patrocinadores
 1 () 2 () 3 () 4 () 5 ()

3.8 – Folders, jornais, cartazes, bandeiras, faixas e encartes próprios do clube.
 1 () 2 () 3 () 4 () 5 ()

4 Avalie o retorno financeiro para o seu clube dos seguintes produtos licenciados:

1	2	3	4	5
Não há Retorno (não é utilizado)	Retorno Baixo	Retorno Intermediário	Bom Retorno	Excelente Retorno
4.1 - Camisetas oficiais (adulto) do clube				
1 ()	2 ()	3 ()	4 ()	5 ()
4.2 - Camisetas oficiais (infantil) do clube				
1 ()	2 ()	3 ()	4 ()	5 ()
4.3 – Agasalhos e bermudas				
1 ()	2 ()	3 ()	4 ()	5 ()
4.4 – Canecas, copos, garrafas				
1 ()	2 ()	3 ()	4 ()	5 ()
4.5 – Bonés				
1 ()	2 ()	3 ()	4 ()	5 ()
4.6 – Bandeiras				
1 ()	2 ()	3 ()	4 ()	5 ()
4.7 - Mochilas, bolsas, material escolar				
1 ()	2 ()	3 ()	4 ()	5 ()
4.8 - Mascotes				
1 ()	2 ()	3 ()	4 ()	5 ()
4.9 - Chaveiros				
1 ()	2 ()	3 ()	4 ()	5 ()
4.10 - Chinelos				
1 ()	2 ()	3 ()	4 ()	5 ()
4.11 - Produtos para decoração				
1 ()	2 ()	3 ()	4 ()	5 ()
4.12 - Artigos de copa e cozinha				
1 ()	2 ()	3 ()	4 ()	5 ()
4.13 - CD e DVD do clube				
1 ()	2 ()	3 ()	4 ()	5 ()
4.14 - Adesivos para veículos				
1 ()	2 ()	3 ()	4 ()	5 ()
4.15 - Roupas de cama e banho				
1 ()	2 ()	3 ()	4 ()	5 ()
4.16 – Utensílios de escritório				
1 ()	2 ()	3 ()	4 ()	5 ()

5 Quanto aos apelos de marketing oferecidos aos sócio-torcedores de seu clube, há:

5.1 - Desconto na loja do clube

Sim () Não ()

5.2 - Descontos com parceiros do clube (supermercados, lojas, shopping, cartão de crédito, etc.)

Sim () Não ()

5.3. - Utilização do espaço físico do clube (piscina, academia, áreas de lazer)

Sim () Não ()

- 5.4 - Aquisição de ingresso on-line
 Sim () Não ()
- 5.5 - Desconto ao associado que estiver em dia com a mensalidade
 Sim () Não ()
- 5.6 - Desconto para acompanhantes (planos familiares) de sócios
 Sim () Não ()
- 5.7 - Estacionamento especial para o associado
 Sim () Não ()
- 5.8 - Fila especial para entrada nos jogos
 Sim () Não ()
- 5.9 - Descontos especiais em eventos culturais e artísticos nas dependências do clube
 Sim () Não ()

6 Em média, qual a porcentagem dessas fontes na renda anual do seu clube?

1	2	3	4	5
Até 20%	De 20 a 40%	De 40 a 60%	De 60 a 80%	De 80 a 100%

- 6.1 – Sócio-torcedores (mensalistas)
 1 () 2 () 3 () 4 () 5 ()
- 6.2 - Bilheteria (sem os sócios)
 1 () 2 () 3 () 4 () 5 ()
- 6.3 - Patrocinadores/investidores
 1 () 2 () 3 () 4 () 5 ()
- 6.4 - Cota televisiva
 1 () 2 () 3 () 4 () 5 ()

7 Como o seu clube utiliza os seguintes meios de comunicação para contatar os sócio-torcedores?

1	2	3	4	5
Não utiliza	Utiliza pouco	Utiliza às vezes	Utiliza muito	Utiliza sempre

- 7.1 – Site oficial do clube
 1 () 2 () 3 () 4 () 5 ()
- 7.2 - E-mail
 1 () 2 () 3 () 4 () 5 ()
- 7.3 - Telefone
 1 () 2 () 3 () 4 () 5 ()
- 7.4 - Jornal
 1 () 2 () 3 () 4 () 5 ()
- 7.5 - Televisão
 1 () 2 () 3 () 4 () 5 ()
- 7.6 - Rádio
 1 () 2 () 3 () 4 () 5 ()
- 7.7 - Mala direta (correio tradicional)
 1 () 2 () 3 () 4 () 5 ()

8 Há parcerias de seu clube com outros clubes (do seu estado, clubes nacionais de primeira, segunda e terceira divisão ou clubes do exterior)?

1	2	3	4	5
Não há parcerias (não é utilizado)	Raramente há parcerias	Às vezes há parcerias	Frequentemente há parcerias	Sempre há parcerias

- 8.1 – Clubes do seu Estado
 1 () 2 () 3 () 4 () 5 ()
- 8.2 – Primeira divisão.
 1 () 2 () 3 () 4 () 5 ()
- 8.3 - Segunda divisão.
 1 () 2 () 3 () 4 () 5 ()

- 8.4 - Terceira divisão.
 1 () 2 () 3 () 4 () 5 ()
- 8.5 - Clubes do exterior.
 1 () 2 () 3 () 4 () 5 ()

9 Qual o principal tipo de benefício que o seu clube busca com essas parcerias?

1	2	3	4	5
Promoção e/ou transferência de atletas	Campanhas em prol do campeonato	Parcerias empresariais	Gestão estratégica	Não há parcerias

- 9.1 – Clubes do seu estado
 1 () 2 () 3 () 4 () 5 ()
- 9.2 - Primeira divisão
 1 () 2 () 3 () 4 () 5 ()
- 9.3 - Segunda divisão.
 1 () 2 () 3 () 4 () 5 ()
- 9.4 - Terceira divisão.
 1 () 2 () 3 () 4 () 5 ()
- 9.5 - Clubes do exterior.
 1 () 2 () 3 () 4 () 5 ()

10 Com que frequência as negociações são feitas com a CBF quanto ao calendário das competições?

1	2	3	4	5
Não há negociações	Raramente há negociações	Às vezes há negociações	Frequentemente há negociações	Sempre há negociações

- 10.1 – Negociações para beneficiar o clube quando está em duas competições
 1 () 2 () 3 () 4 () 5 ()
- 10.2 – Negociações para fazer com que a logística de viagens seja menos desgastante
 1 () 2 () 3 () 4 () 5 ()
- 10.3 – Negociações para evitar a sequência de jogos fora ou dentro de casa
 1 () 2 () 3 () 4 () 5 ()
- 10.4 – Negociações quanto à convocação de atletas para a seleção brasileira
 1 () 2 () 3 () 4 () 5 ()

Utilize a escala abaixo para responder as questões 11, 12 e 13:

1	2	3	4	5
Relevância Insignificante	Pouca Relevância	Relevância Intermediária	Muita Relevância	Relevância extrema

11 Qual a relevância dos aspectos abaixo no relacionamento do clube com as mídias esportivas?

- 11.1 – A parceria com a mídia agrega valor à marca do clube
 1 () 2 () 3 () 4 () 5 ()
- 11.2 – A parceria com a mídia promove o campeonato
 1 () 2 () 3 () 4 () 5 ()
- 11.3 – A parceria com a mídia está associada a sua audiência ou tiragem
 1 () 2 () 3 () 4 () 5 ()

12 Sobre os critérios que levaram à escolha do fornecedor esportivo, assinale a relevância:

- 12.1 - Qualidade do material
 1 () 2 () 3 () 4 () 5 ()
- 12.2 - Pontos de venda que a marca alcança
 1 () 2 () 3 () 4 () 5 ()
- 12.3 - Reconhecimento da marca
 1 () 2 () 3 () 4 () 5 ()

13 Qual a relevância dos aspectos abaixo no relacionamento do seu clube com os investidores/patrocinadores:

- 13.1 - A marca do investidor/patrocinador agrega valor ao clube

- | | | | | |
|--|-------|-------|-------|-------|
| 1 () | 2 () | 3 () | 4 () | 5 () |
| 13.2 - A idoneidade do investidor/patrocinador é importante no processo de escolha | | | | |
| 1 () | 2 () | 3 () | 4 () | 5 () |
| 13.3 - O patrocinador/ investidor passa a exercer tomadas de decisão dentro do clube | | | | |
| 1 () | 2 () | 3 () | 4 () | 5 () |

Agradecido pela sua contribuição!

APÊNDICE B – CARTA ENVIADA AOS CLUBES

Ilmo. Sr. (Nome)
M.D. (Cargo)
Cidade (Estado)

Prezado Senhor,

Ao cumprimentá-lo, nós, **Felipe Dutra Aliano** e **Luísa Biava**, acadêmicos do Curso de Graduação em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina, matrículas Nº 08200018 e Nº 08200030, vimos por bem solicitar a vossa senhoria a colaboração na realização de estudo sobre marketing de relacionamento esportivo utilizado na gestão dos clubes de futebol brasileiro da primeira divisão, no sentido de elaboração do Trabalho de Conclusão de Curso (TCC), na referida universidade.

Cabe destacar que o citado estudo tem o caráter científico e os dados obtidos em todos os clubes que participarem desta amostra serão tabulados sem a identificação das agremiações pesquisadas. O questionário será enviado a cada diretor de marketing para a prévia aprovação e preenchimento do mesmo.

A pesquisa é orientada pelo Prof. Dr. Rudimar Antunes da Rocha, e-mail rrudimar@hotmail.com (www.cad.ufsc.br/) e tem como objetivo *analisar como as estratégias de marketing esportivo são utilizadas pelos times de futebol participantes da primeira divisão do campeonato brasileiro no ano de 2012.*

Os fatores que serão analisados são os pilares que compõem a base do marketing esportivo e de relacionamento com seus principais agentes, quais sejam: associados; clubes; confederação brasileira de futebol (CBF); mídia esportiva e patrocinadores.

Portanto, para a concretização deste estudo a sua colaboração é imprescindível para a academia que direciona seus estudos neste campo de conhecimento.

Desde já agradecemos vossa colaboração.



Felipe Dutra Aliano



Luísa Biava

Colocamo-nos para dirimir quaisquer dúvidas pelos seguintes e-mails.

felipedutra@hotmail.com

biavaluisa@gmail.com