

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA**

**MARCELO DIAS E SILVA**

**MARKETING NO FUTEBOL  
O CASO DO FIGUEIRENSE FUTEBOL CLUBE**

Florianópolis

2007

**MARCELO DIAS E SILVA**

**MARKETING NO FUTEBOL**  
**O CASO DO FIGUEIRENSE FUTEBOL CLUBE**

Trabalho de Conclusão de Estágio apresentado à disciplina Estágio Supervisionado – CAD 5236 como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina, área de concentração em Marketing.

Professor Orientador: Doutor Valter Zanela Tani

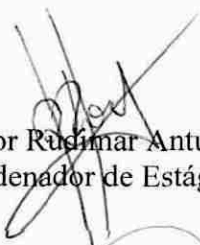
Florianópolis

2007

**MARCELO DIAS E SILVA**

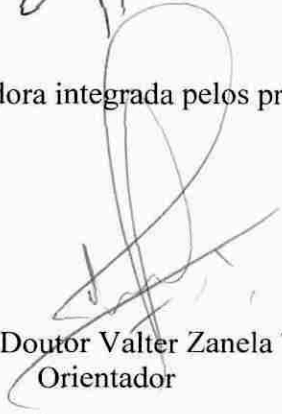
**MARKETING NO FUTEBOL  
O CASO DO FIGUEIRENSE FUTEBOL CLUBE**

Este trabalho de Conclusão de Estágio foi julgado adequado e aprovado em sua forma final pela Coordenadoria de Estágios do Departamento de Ciências da Administração da Universidade Federal de Santa Catarina, em 08 de fevereiro de 2007.



Professor Doutor Rudimar Antunes da Rocha  
Coordenador de Estágios

Apresentado à Banca Examinadora integrada pelos professores:



Professor Doutor Valter Zanela Tani  
Orientador



Professor Doutor Luiz Salgado Klaes  
Membro



Professor Doutor Rogério da Silva Nunes  
Membro

Aos meus pais,  
motivadores de meus sonhos  
e apoiadores das minhas ações.

## AGRADECIMENTOS

Nos momentos onde surgem os desafios e as novas oportunidades é que compreendemos a grande importância das pessoas que fazem parte de nossa vida. Durante nossa existência muitas delas chegam e vão, deixando sempre alguma contribuição. Outras permanecem ao nosso lado por muito tempo, participando e nos apoiando nos bons e maus momentos. Há aqueles que fisicamente estão distantes ou se foram, mas que sempre estarão próximos, em nossas mentes e corações. E é a soma de toda esta riqueza que nos permite seguir adiante buscando sempre o melhor para todos. Agradeço a Deus por tê-las em minha vida e especialmente...

... aos meus pais, Cyro e Claudete, que em todos os momentos estão ao meu lado dando força, me motivando e apoiando para seguir adiante buscando meus sonhos.

... ao meu irmão, Rodrigo, que mesmo distante geograficamente, alimenta nossa família de amor durante os momentos que compartilhamos juntos. Sem deixar de lembrar de meu afilhado, João Vitor, que tanta alegria traz à família.

... à minha companheira, Vanessa, mulher linda e maravilhosa que está ao meu lado em todos os momentos para compartilhar as alegrias e enfrentar as dificuldades.

... à minha família que, com suas qualidades e defeitos, está sempre unida para compartilhar momentos e apoiar uns aos outros.

... aos amigos, passados, presentes e futuros, que de uma forma ou de outra nos motivam na busca de uma vida alegre e de conquistas.

... ao meu orientador, Professor Valter Zanela Tani, pela contribuição e orientação no desenvolvimento deste trabalho.

... e ao gerente de marketing do Figueirense, Leonardo, pela contribuição essencial à realização deste estudo, e pelo conhecimento que pôde passar durante o desenvolvimento do mesmo.

*“Viver é a coisa mais rara do mundo.  
A maioria das pessoas apenas existe.”*

Oscar Wilde

*“A proeza do futebol é, justamente, a de ser um anti-teatro,  
apesar de se encaixar com imensa e igual perfeição na tragédia  
e na comédia. Apesar de haver um texto, um vocabulário,  
sua organização tem que ser repensada a cada instante.”*

Gerald Thomas

## RESUMO

SILVA, Marcelo Dias e. **Marketing no futebol: o caso do Figueirense Futebol Clube**. 2007. 125 f. Trabalho de Conclusão de Estágio (Graduação em Administração). Curso de Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2007.

Este trabalho tem como objetivo principal apresentar a estrutura de Marketing presente em um grande clube de futebol brasileiro, o Figueirense Futebol Clube, através de um estudo de caso, objetivando a identificação das atividades de marketing desenvolvidas e novas possibilidades. Para a realização deste objetivo, o trabalho propõe, como objetivos secundários, a apresentação da estrutura do futebol profissional no Brasil através da análise de sua estrutura e legislação, a identificação das possibilidades do marketing esportivo brasileiro para os grandes clubes de futebol brasileiros dentro de seu macro-ambiente e das ferramentas de marketing utilizadas no clube estudado; e, através do estudo de caso e da teoria estudada, a apresentação de sugestões que possam contribuir com tal estrutura. A metodologia utilizada foi o estudo de caso de característica qualitativa, descritiva e exploratória. A obtenção dos dados primários foi realizada através de uma entrevista com o gerente de marketing do clube, além da observação presencial informal. Dados secundários foram obtidos através de fontes públicas de informações como *sites*, livros e revistas. A análise se baseia nas informações primárias, secundárias e fundamentadas. O futebol brasileiro, referente à administração dos clubes, apresenta um momento de transição e modernização. A necessidade de equilíbrio financeiro nos clubes e o interesse crescente de investidores no esporte como mídia, geram a perspectiva de novas receitas que exigem, porém, profissionalismo e competência dos dirigentes. A atual legislação brasileira, através de leis recentes, trouxe normas que exigem e cobram dos clubes responsabilidade administrativa e fiscal, forçando-os a se adaptar. O trabalho demonstra como o Figueirense, com atitude de vanguarda, se adaptou à nova realidade antes de muitos outros grandes clubes e como busca novas alternativas para a geração de receitas e consolidação de sua marca. Sua administração compreende a necessidade da integração entre os seus departamentos e a necessidade de valorização de seu patrimônio atual, permitindo um crescimento constante e planejado. A estrutura e as competências de seu departamento de marketing permitem que as principais possibilidades de geração de receitas sejam trabalhadas visando retorno satisfatório ao clube. Seriedade e profissionalismo se tornaram atitudes imprescindíveis para os grandes clubes de futebol brasileiros, sendo que os resultados dos clubes eficientes serão cada vez mais notados dentro e fora dos gramados.

**Palavras chave:** marketing esportivo, futebol, patrocínio.

# SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO.....</b>	12
<b><u>1.1 Objetivos.....</u></b>	14
<b><u>1.2 Justificativa.....</u></b>	15
<b>2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....</b>	19
<b><u>2.1 O macro-ambiente.....</u></b>	19
<b>2.1.1 História do futebol.....</b>	20
2.1.1.1 O futebol no mundo.....	20
2.1.1.2 O futebol no Brasil.....	21
<b>2.1.2 A legislação no futebol.....</b>	23
2.1.2.1 A Lei Zico.....	24
2.1.2.2 A Lei Pelé.....	25
2.1.2.2.1 O clube-empresa.....	25
2.1.2.2.2 O contrato de trabalho.....	26
2.1.2.2.3 O direito de imagem.....	28
2.1.2.2.4 O torcedor.....	28
<b>2.1.3 A estrutura do futebol no Brasil.....</b>	30
2.1.3.1 Os campeonatos.....	31
<b>2.1.4 A realidade atual.....</b>	33
<b><u>2.2 O marketing empresarial.....</u></b>	36
<b>2.2.1 O significado do marketing.....</b>	36
<b>2.2.2 Planejamento e mix de marketing.....</b>	37
2.2.2.1 Produto.....	39
2.2.2.2 Preço.....	41
2.2.2.3 Praça ou Distribuição.....	43
2.2.2.4 Promoção.....	44
2.2.2.5 Outros elementos do mix de marketing.....	46
<b><u>2.3 O marketing esportivo.....</u></b>	48
<b>2.3.1 O conceito de marketing esportivo.....</b>	48
<b>2.3.2 A história do marketing esportivo.....</b>	50
<b>2.3.3 O mix do marketing esportivo.....</b>	51
2.3.3.1 O produto e o preço.....	51



<u>2.3.3.2 Distribuição e segmentação de mercado</u> .....	53
<u>2.3.3.3 Promoção</u> .....	55
<u>2.3.3.4 Outros elementos importantes</u> .....	57
2.3.3.4.1 <i>O patrocínio</i> .....	57
2.3.3.4.2 <i>A parceria no esporte</i> .....	59
2.3.3.4.3 <i>A marca e o licenciamento de produtos</i> .....	60
<b>3 METODOLOGIA</b> .....	63
<b>4 DESENVOLVIMENTO</b> .....	66
<b><u>4.1 A História do clube</u></b> .....	66
<b><u>4.2 O entrevistado</u></b> .....	69
<b><u>4.3 A estrutura do clube</u></b> .....	69
<b>4.3.1 Estrutura física</b> .....	69
4.3.1.1 <u>O estádio</u> .....	70
4.3.1.2 <u>O centro de treinamento</u> .....	72
<b>4.3.2 A estrutura associativa</b> .....	73
<b>4.3.3 Estrutura administrativa</b> .....	75
<b>4.3.4 Aspecto legal</b> .....	77
4.3.4.1 <u>Os atletas</u> .....	79
<b><u>4.4 O departamento de marketing</u></b> .....	82
<b>4.4.1 Estrutura</b> .....	82
<b>4.4.2 Comunicação</b> .....	83
<b>4.4.3 Estratégias e receitas</b> .....	86
4.4.3.1 <u>Transmissão de jogos</u> .....	86
4.4.3.2 <u>Fornecimento de material esportivo</u> .....	89
4.4.3.3 <u>Publicidade estática</u> .....	92
4.4.3.4 <u>A torcida</u> .....	94
4.4.3.4.1 <i>O atendimento</i> .....	94
4.4.3.4.2 <i>A segmentação</i> .....	97
4.4.3.4.3 <i>O crescimento</i> .....	99
4.4.3.5 <u>A publicidade nos uniformes</u> .....	101
4.4.3.6 <u>Licenciamento, lojas e franquias</u> .....	103
4.4.3.7 <u>A marca</u> .....	106
4.4.3.8 <u>A promoção</u> .....	108

<u>4.4.3.9 Outras receitas</u> .....	109
<b>4.4.4 As parcerias</b> .....	110
<b>4.4.5 A exploração dos recursos físicos</b> .....	113
<b>5 CONCLUSÕES</b> .....	114
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	116
<b>ANEXO A</b> .....	121
<b>ANEXO B</b> .....	122
<b>APÊNDICE A</b> .....	123

## **LISTA DE FIGURAS**

<b>Figura 1</b> – Organograma hierárquico das instituições.....	31
<b>Figura 2</b> - Organograma administrativo do Figueirense.....	76

## LISTA DE TABELAS

<b>Tabela 1</b> - Esporte que gosta de praticar ou se entreter.....	34
---	----

## 1 INTRODUÇÃO

O interesse do brasileiro pelo futebol, que muitas vezes se torna passional, agrega a este esporte importância singular. No Brasil, o futebol pode ser concebido como um fenômeno cultural onde todos os envolvidos tentam colocar em prática um pouco de emoção, ciência, “magia”, e teorias particulares, objetivando produzir identidades e grupos dentro de um contexto social (TOLEDO, 2000).

Este interesse se manifesta em um grande potencial de mercado que gradativamente está sendo aproveitado por clubes, dirigentes e federações. Segundo Toledo (2000, p.67):

Difícil imaginar, hoje, o Brasil sem o futebol. Igualmente difícil seria estabelecer uma única razão para a enorme projeção que este esporte conquistou em solo nacional. São os jogos profissionais que arrebatam milhões, mas também os “varzeanos”, “soçaites”, “babas”, “peladas”, “rachas”, “bate-bolas” ou “futs” espalhados por todo o país. Qualquer terreno, chão, esquina ou viela, por mais adversa que seja sua topografia, presta-se à prática desse jogo que a tantos mobiliza e sensibiliza.

Dentro deste contexto passional que apresenta um enorme mercado ainda pouco identificado e explorado, a administração profissional em grandes clubes de futebol brasileiros vem sendo discutida recentemente. Não só pelo seu potencial de geração de lucros, baseada na grande paixão do brasileiro por este esporte, mas também pelas notícias de endividamento de grande número dos grandes times de futebol do Brasil. Consideram-se grandes clubes brasileiros, os que possuem as principais torcidas do país e que disputam na maioria dos anos as séries A e B do campeonato brasileiro organizado pela Confederação Brasileira de Futebol (CBF), tendo assim maior possibilidade de geração de receitas e vivenciando uma mesma realidade macro-ambiental.

As dificuldades enfrentadas por alguns destes clubes podem ser evidenciadas por dívidas com a Previdência Social (INSS), com o Fundo de Garantia por Tempo de Serviço (FGTS), e com atrasos de salários e premiações devidos aos seus atletas. Algumas alternativas permitem o auxílio a estes clubes, entre elas a Timemania (BRASIL, 2005), uma loteria da Caixa Econômica Federal, em que parte dos lucros gerados é destinada a quitar débitos dos oitenta clubes brasileiros das séries A, B e C, com a Previdência Social (INSS), Fundo de Garantia por Tempo de Serviço (FGTS) e Receita Federal (imposto de renda). Isto favorece a receita do governo e a diminuição da dívida dos clubes com a União.

Porém, esta é apenas uma forma de ajudar a resolver o problema. É necessária uma gestão mais eficaz desta grande fonte de recursos que é o futebol brasileiro, devido ao grande número de “clientes” (torcedores) apaixonados por seus clubes, e da prática do esporte existente na grande maioria das cidades brasileiras, gerando grandes possibilidades de exploração deste potencial.

A questão pode começar a ser resolvida quando o amadorismo e a administração passional, decorrente da paixão de seus administradores pelos clubes, forem substituídos por uma administração profissional, centrada em resultados e lucros, baseada em técnicas administrativas e aplicada de maneira racional. Este amadorismo é decorrente da própria origem do futebol no país, que teve seus primeiros clubes formados para a prática amadora do esporte e cuja administração não evoluiu de forma tão rápida quanto as possibilidades que foram apresentadas ao longo dos anos. Existem profissionais competentes atuando nos departamentos de futebol destes clubes, porém em muitos casos ainda são utilizados conceitos ultrapassados que comprometem a organização da estrutura administrativa e os resultados (BRUNORO; AFIF, 1997).

A estrutura protecionista do futebol brasileiro pode ser identificada nas relações entre as Federações Estaduais e a Confederação Brasileira de Futebol (CBF), que historicamente

protegem os interesses dos clubes de maior torcida e maior capacidade de gerar lucros. Esta estrutura pode ser notada também na forma branda de tributação e fiscalização aplicada aos grandes clubes de futebol do país (FOLHA DE SÃO PAULO, 2001). Todos estes fatores externos afetam a micro-estrutura administrativa dos clubes, dificultando a evolução da administração profissional no futebol.

É necessário o aprimoramento do futebol enquanto produto para que possa gerar melhores receitas aos clubes (BRUNORO; AFIF, 1997). Para que isto ocorra, é fundamental a reestruturação do marketing esportivo neste esporte, nas entidades que o organizam e nos clubes de futebol; através da sua profissionalização.

Este trabalho busca avaliar a realidade administrativa em um clube de futebol brasileiro, o Figueirense Futebol Clube, tradicional clube de Santa Catarina que disputa a série A do campeonato brasileiro desde 2002. O estudo é relacionado ao seu departamento de marketing e às ações por ele executadas, buscando a resposta para a seguinte pergunta: as técnicas utilizadas pelo referido departamento estão de acordo com as principais atividades desenvolvidas na área?

## **1.1 Objetivos**

Neste capítulo são apresentados os objetivos gerais e específicos deste trabalho como forma de orientação do mesmo.

O objetivo geral do trabalho é apresentar a estrutura de Marketing presente no Figueirense Futebol Clube, através de um estudo de caso, visando uma boa gestão nesta área e a geração de receitas.

Os objetivos específicos são descritos a seguir em etapas:

- a) Apresentar a estrutura do futebol profissional no Brasil através da análise de sua estrutura e legislação.
- b) Identificar as possibilidades do marketing esportivo para os grandes clubes de futebol brasileiros dentro de seu macro-ambiente.
- c) Apresentar a história e estrutura administrativa do clube estudado.
- d) Conhecer a estrutura e as competências do departamento de marketing e situá-lo dentro da estrutura administrativa do clube.
- e) Identificar as ferramentas administrativas de marketing utilizadas no clube, verificadas no estudo de caso, e suas contribuições.
- f) Propor alternativas diante das verificadas no estudo de caso e na teoria estudada, que possam contribuir com o departamento de marketing do referido clube.

## **1.2 Justificativa**

Este trabalho tem importância para compreensão do modelo e das possibilidades do marketing de um tipo de empresa com grande potencial de geração de receitas: o clube de futebol brasileiro.

Em muitos clubes de futebol brasileiros é possível encontrar administrações pouco profissionais que podem levá-los a dificuldades financeiras e conseqüentemente a dívidas. Sua sobrevivência fica dependente da paixão dos torcedores e dirigentes pelo esporte e, em alguns casos, do protecionismo da estrutura confederativa.

A administração esportiva, e especificamente a administração no futebol, são campos que podem ser cada vez mais explorados. Através de novos estudos e da transformação da visão que se tem da atividade econômica esportiva, novas possibilidades surgem como



grandes oportunidades de negócios gerando boas oportunidades para bons profissionais da administração.

Um estudo realizado pela Fundação Getúlio Vargas em 2001, encomendado pela Confederação Brasileira de Futebol (CBF), traz entre outras recomendações a modernização profissional e a profissionalização e qualificação dos dirigentes de clubes (SILVA JÚNIOR, 2006).

Embora este tipo de mudança possa ser lenta e sofrer resistência, podemos observar que outros países já passaram por este processo de profissionalização no futebol, e após alguns anos obtiveram resultados satisfatórios que tornaram o futebol, além de uma grande paixão, um grande negócio. Vale lembrar que os times europeus nem sempre viveram em prosperidade, mas passaram recentemente por reestruturações que romperam laços paternalistas em prol da profissionalização e da adoção de estratégias de marketing eficientes (BRUNORO; AFIF, 1997).

A Espanha, apesar de ser um dos principais mercados mundiais do futebol há muitas décadas, passou por um período de transição. Nela, este processo iniciou-se em 1990 com a aprovação da lei do Esporte da Espanha, que profissionaliza a gestão esportiva no país. A partir de então os clubes passaram a se adequar às novas regras. Um dos precursores das mudanças no futebol do país foi o Futebol Clube Barcelona, que em meados da década de 90 impediu que os treinos de seu time fossem filmados e que seus jogos fossem transmitidos se não fossem pagas quotas de transmissão consideradas adequadas ao negócio proposto (SOMOGGI, 2006). Hoje, o futebol espanhol, um os principais mercados do futebol, se destaca mundialmente pela organização de seus campeonatos e resultados obtidos por seus clubes.

Este processo de profissionalização que se intensifica como forma de melhorar a estrutura do futebol no país, mesmo que lentamente, proporciona grandes oportunidades para

profissionais da área, que além de poderem efetuar a administração competente destas grandes e complexas empresas, têm o grande desafio de administrar a grande paixão da maioria dos brasileiros que gostam de esporte.

O estudo de técnicas e ferramentas de marketing que possam ser utilizadas nos clubes de futebol, baseadas em estudos administrativos, permite que a profissionalização da administração nestes clubes possa ocorrer sem grandes mudanças em sua estrutura.

Este trabalho não pretende apresentar nenhum modelo de gestão para clubes de futebol, mas através dos estudos de administração e da realidade a ser verificada no estudo de caso, buscar alternativas que possam ser utilizadas nos clubes, com o objetivo de obtenção de melhores resultados na sua administração e geração de receitas, através da exploração do seu próprio potencial.

Devido ao grande interesse pelo futebol no país, a imprensa brasileira reserva grande espaço a este esporte, possibilitando acesso à grande quantidade de informações que nos permite conhecer a realidade da estrutura atual de clubes e confederações.

Como uma atividade em desenvolvimento e com potencial de geração de receitas proveniente do interesse pelo esporte no país, a administração esportiva atrai novos profissionais, se especializa e proporciona, cada vez mais, melhores publicações. A maioria destas publicações está relacionada ao marketing esportivo, possibilitando um acesso qualificado às informações relacionadas à administração esportiva e aos objetivos do trabalho.

Os clubes de futebol buscam novas formas de gerar lucros a partir da atual estrutura, sendo que é possível verificar práticas simples de fortalecimento da marca e sua exploração. Esta situação permite que o estudo tenha grande riqueza de informações, podendo ser gerador de novas idéias a partir da constatação da prática em um clube.

Independente da existência de uma administração profissional “torcedora”, este trabalho poderá trazer novas idéias e práticas que poderão em alguns casos serem aplicadas

sem grandes dificuldades ou mudanças estruturais, visando à melhoria da gestão administrativa.

É um trabalho que busca sintetizar e orientar a viabilização de algumas possibilidades reais de geração de receitas e planejamento do clube de futebol, de maneira que possam ser aplicadas na prática. Almeja, portanto, alertar para o grande potencial destas empresas e às possibilidades de torná-las ou mantê-las viáveis.

## **2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

Buscando a compreensão do contexto do clube como empresa, é feita inicialmente a análise do macro-ambiente dos grandes clubes de futebol brasileiros. A análise da estrutura dos campeonatos brasileiros de futebol das séries A e B, e da legislação do esporte no país permite demonstrar um cenário de limitações e possibilidades, que serve de embasamento para o estudo de caso.

O estudo de estratégias e técnicas de marketing possibilita apresentar um paralelo entre uma empresa de estrutura tradicional (uma indústria, por exemplo) e um clube de futebol. A partir daí, é possível analisar quais teorias e práticas de marketing se encaixam na estrutura empresarial do segundo.

O estudo teórico orienta também a preparação de um roteiro para entrevista que serve como ponto de partida para o estudo de caso, e apresenta suporte para a análise das informações coletadas.

### **2.1 O macro-ambiente**

Para que seja possível entender o “negócio” que representa o futebol, é necessário compreender a estrutura em que está inserido. Neste primeiro momento é apresentada a estrutura dos campeonatos de futebol profissionais brasileiros, seu calendário, sua hierarquia administrativa e a legislação que rege este esporte, assim como um relato breve sobre sua história.

Isto possibilita a compreensão da realidade na qual os clubes de futebol profissional estão inseridos, facilitando a identificação de possibilidades e limitações das suas administrações.

### 2.1.1 História do futebol

O futebol é praticado hoje em mais de cem países, sendo um dos esportes mais populares do planeta. Para entender a paixão que o futebol exerce em grande parte do mundo é necessário conhecer um pouco de sua história.

#### 2.1.1.1 O futebol no mundo

O futebol como é conhecido hoje, existe há cerca de cento e cinquenta anos. Porém sua história é bem mais antiga. Embora não se tenha certeza de quando começou a ser praticado, relatos mostram que um esporte com os mesmos fundamentos era praticado na China, por volta do ano 2600 antes de Cristo (FRANCISCON, 1998). O mesmo fato ocorre na Grécia e Roma antigas (SUA PESQUISA, 2006). Até este momento as regras eram poucas e a disputa violenta. No século XVII, na Europa, começam a surgir regras que gradativamente transformaram o futebol no esporte que hoje é praticado.

Os ingleses são considerados os inventores do futebol por terem tido grande participação na organização e definição das regras atuais. Ele se desenvolveu durante o século XIX na Europa, através de sucessivos melhoramentos como o surgimento da figura do árbitro, que comandava os jogos aos gritos até que o apito passasse a ser utilizado, o travessão superior, as redes, a definição oficial do tamanho dos campos, entre outros (DUARTE, 1997). A primeira entidade responsável por organizar e modificar as regras do jogo surgiu em 1886 na Inglaterra: a Football Association Board. Enquanto as elites inglesas preferiam outros esportes como o remo e o *cricket*, os operários ocupavam seus momentos de folga com o futebol. Logo começaram a surgir os campos públicos e em seguida os clubes de futebol. É possível identificar a evolução das regras no trecho abaixo (SUA PESQUISA, 2006):

Com regras claras e objetivas, o futebol começou a ser praticado por estudantes e filhos da nobreza inglesa. Aos poucos foi se popularizando. No ano de 1848, numa conferência em Cambridge, estabeleceu-se um único código de regras para o futebol. No ano de 1871 foi criada a figura do guarda-redes (goleiro) que seria o único que poderia colocar as mãos na bola e deveria ficar próximo ao gol para evitar a entrada da bola. Em 1875, foi estabelecida a regra do tempo de 90 minutos e em 1891 foi estabelecido o pênalti, para punir a falta dentro da área. Somente em 1907 foi estabelecida a regra do impedimento.

No final do século XIX o futebol passou a ser difundido na Europa. Alguns clubes já realizavam excursões para divulgar o esporte, e em 1888 foi criada a Football League, entidade que tinha como objetivo e responsabilidade organizar campeonatos internacionais. O principal órgão organizador do futebol no mundo até hoje, a Federação Internacional de Futebol (FIFA) foi criada em 21 de maio de 1904 (WIKIPÉDIA, 2006a), e organiza os principais torneios mundiais de seleções, como as Copas do Mundo, e os torneios internacionais de clubes.

#### 2.1.1.2 O futebol no Brasil

No Brasil, o futebol é praticado desde a segunda metade do século XIX. Foi trazido ao país por marinheiros ingleses, franceses e holandeses, que praticavam o esporte em nossas praias nos seus momentos de folga (FRANCISCON, 1998).

Oficialmente, o futebol foi introduzido no país pelo paulista Charles Miller que voltando de seus estudos na Inglaterra, em 1884, trouxe duas bolas, bombas para enchê-las, chuteiras, calções, e principalmente o conhecimento das regras. Nos dez anos em que estudou na Inglaterra, Charles passou a gostar do esporte tendo jogado pelo time de seu colégio e por outros clubes amadores existentes na época (BRUNORO; AFIF, 1997). Viveu até o ano de 1953 em São Paulo, cidade onde nasceu, tendo sido árbitro e grande incentivador da prática

deste esporte (DUARTE, 1997). Hoje, a praça existente diante do Estádio Municipal Paulo Machado de Carvalho, o Pacaembu, segundo maior estádio da cidade de São Paulo, leva o seu nome. Oficialmente a primeira partida realizada no Brasil ocorreu no dia 15 de abril de 1895 (FRANCISCON, 1998).

A primeira partida documentada foi realizada em 1885, entre times de funcionários da Companhia de Gás de São Paulo e da empresa São Paulo Railway, na capital paulista, e que se encerrou com vitória por quatro a dois para a segunda equipe citada (GAZETA ESPORTIVA, 2007).

No início o futebol era conhecido como esporte de elite, pois era praticado por jovens que haviam tido o contato com o mesmo na Europa, assim como Charles Miller. Termos em inglês relacionados ao jogo permaneceram por muito tempo sendo utilizados sem serem substituídos por um correspondente da língua portuguesa. Dentre eles é possível citar: *corner*, *stopper*, *half*, *goal-keeper*, entre outros (DUARTE, 1997).

Em 1916, surge a Confederação Brasileira de Desportos (CBD), resultado de um acordo entre a paulista Federação Brasileira de Futebol, e a carioca Federação Brasileira de Esportes, que até então viviam uma disputa de poder. No ano seguinte a Confederação Brasileira de Desportos (CBD) foi reconhecida pela Federação Internacional de Futebol (FIFA) como a única entidade brasileira oficial na representação e organização do futebol. A partir de então, o Brasil passou a participar de torneios internacionais (BRUNORO; AFIF, 1997).

Apesar do racismo presente entre os dirigentes, aos poucos os negros passaram a fazer parte dos clubes. Em 1923 o Vasco da Gama conquistou o campeonato carioca jogando com vários negros no elenco. Através de uma manobra de dirigentes, o clube foi afastado do campeonato do ano seguinte. O amadorismo dos dirigentes e clubes brasileiros passa a ficar evidente quando muitos jogadores começaram a se transferir para clubes europeus, inclusive

alguns negros, para jogar de forma remunerada. O sistema de gratificações, até então pagas aos jogadores pelos clubes brasileiros, foi então questionada. Na década de 30, os campeonatos já atraíam grande número de torcedores, e a rivalidade entre torcidas já era clara. Nas décadas seguintes o chamado profissionalismo chegou ao futebol ao futebol. A derrota da seleção na final da Copa do Mundo de 1950 para o Uruguai, em pleno estádio do Maracanã, no Rio de Janeiro, mostrava que o país tinha muitos bons jogadores, mas para vencer algo seria necessária organização (BRUNORO; AFIF, 1997).

O futebol brasileiro já era reconhecido internacionalmente, mas precisava conquistar títulos importantes. O planejamento e os grandes craques da época permitiram que o Brasil conquistasse os mundiais de 1958, na Suécia; 1962, no Chile; e 1970, no México. A seleção brasileira passou a ser respeitada no mundo inteiro e o futebol tornou-se mania nacional.

Na década de 70, a profissão de jogador de futebol foi regulamentada, passando este a ter direitos trabalhistas estabelecidos na Consolidação das Leis do Trabalho (BRASIL, 1943), como férias, e Fundo de Garantia por Tempo de Serviço. Em 1980, é criada a Confederação Brasileira de Futebol (CBF) que passou a coordenar o futebol brasileiro no lugar da extinta Confederação Brasileira de Desportos (CBD). Na década de 90, importantes mudanças na legislação do esporte ocorreram por conta da Lei Zico e da Lei Pelé. Essas mudanças permitiram a criação dos clubes-empresa, e estipularam normas para a profissionalização dos departamentos de futebol dos clubes.

### **2.1.2 A legislação no futebol**

Para a compreensão da realidade dos clubes e jogadores é necessário o entendimento da legislação presente no esporte, suas mudanças e adaptações às mudanças globais. No



Brasil, importantes mudanças ocorreram nos últimos quinze anos com as Leis número 8672 de 1993 (Lei Zico) e 9615 de 1998 (Lei Pelé).

Ambas definem normas para a prática formal do esporte, determinam a responsabilidade do Estado no incentivo ao esporte e a adequação dos clubes e atletas aos avanços esportivos e administrativos recentes, visando à responsabilidade e o profissionalismo no esporte diante das normas estipuladas pelas federações.

#### 2.1.2.1 A Lei Zico

A Lei número 8672, de 06 de Julho de 1993, conhecida como Lei Zico, por ter sido elaborada por Arthur Antunes Coimbra, o Zico, ex-jogador do Clube de Regatas Flamengo e da seleção brasileira, enquanto Secretário de Esportes do Governo Federal, traz como grande mudança e contribuição ao esporte a possibilidade de criação do clube-empresa no Brasil.

A lei distingue a prática formal do esporte da prática informal, sendo a primeira “regulada por normas e regras nacionais e pelas regras internacionais aceitas em cada modalidade” (BRASIL, 1993), e a segunda caracterizada pela liberdade dos praticantes e pelo seu caráter lúdico, tendo suas regras estabelecidas de comum acordo entre os participantes. Esta distinção se faz necessária pela determinação do artigo 217 da Constituição da República Federativa do Brasil (BRASIL, 1988), que torna o Estado é responsável pelo incentivo à prática desportiva, devendo o mesmo regulamentá-la e criar normas para o esporte profissional, denominação dada pela Lei Zico ao esporte formal (BRASIL, 1993).

No capítulo VI da Lei Zico trata especificamente da prática esportiva profissional e estabelece as regras de transferência de jogadores, direitos de transmissão de imagem de eventos esportivos, entre outras. Determina ainda, normas de duração dos contratos dos jogadores profissionais, mínimo de três e máximo de trinta e seis meses, estando os mesmos

protegidos pela Consolidação das Leis do Trabalho (BRASIL, 1943), tendo direito a todos benefícios trabalhistas vigentes nesta legislação, entre eles férias, décimo terceiro salário e Fundo de Garantia por Tempo de Serviço (FGTS).

#### 2.1.2.2 A Lei Pelé

A Lei número 9.615, de 24 de março de 1998, a Lei Pelé, assim conhecida por ter sido elaborada pelo então Ministro Extraordinário dos Esportes, Edson Arantes do Nascimento, o Pelé, ex-jogador do Santos Futebol Clube e da seleção brasileira, possui grande semelhança com a Lei Zico, tendo parte significativa de seu texto compilada da mesma. Sua grande contribuição vem da permissão para que o atleta profissional possa escolher onde exercer sua profissão e estabelece regras para os contratos entre clubes e atletas (BRASIL, 1998), normas estas não abordadas na Lei Zico.

Desta forma, destacando o que de importante podemos obter para este trabalho na Lei Pelé, estaremos também destacando as contribuições da Lei Zico.

##### *2.1.2.2.1 O clube-empresa*

De grande relevância para este trabalho, o Capítulo V da Lei Pelé se refere à prática desportiva profissional. No artigo 27, determina a obrigação de adequação das entidades de prática desportiva profissional à forma empresarial (BRASIL, 1998). A Lei Zico, previa facultativamente tal possibilidade, sem gerar a obrigatoriedade.

A partir desta lei, os clubes de prática desportiva profissional tiveram dois anos para se adequar às novas normas exigidas. São três possibilidades: transformação em sociedade comercial com finalidade desportiva, constituição de uma sociedade comercial com finalidade

desportiva com a maioria de seu capital com direito a voto pertencente ao clube de desporto existente anteriormente, e a contratação de uma empresa para gerir as atividades desportivas objetivando lucro. Aqui fica caracterizada a necessidade de adequação dos clubes de futebol ao profissionalismo. A responsabilidade fiscal, agora exigida dos dirigentes, e o lucro como um dos principais objetivos da empresa, faz com que seja necessária a exploração dos recursos potenciais dos clubes. Neste contexto, o marketing esportivo se torna importante ferramenta na gestão no esporte.

Estas exigências se fizeram necessárias pela falta de transparência e profissionalismo dos dirigentes dos clubes até o momento, sendo que suas administrações, de certa forma amadoras, levavam seus clubes a dívidas com a Receita Federal, Fundo de Garantia por Tempo de Serviço (FGTS) e Previdência Social (INSS). Porém, permitem hoje que qualquer um possa criar, desenvolver e aperfeiçoar uma empresa desportiva como um negócio rentável, como qualquer outra empresa (NUNES, 2006).

#### *2.1.2.2.2 O contrato de trabalho*

O artigo 28 em seu parágrafo segundo, determina o fim do passe, que prendia o atleta profissional ao clube, sem que tivesse a liberdade de escolha sobre onde trabalhar, já que o direito estava atrelado ao possuidor do mesmo que era negociado entre clubes (BRASIL, 1998). Determina que a relação de trabalho depende de um contrato de trabalho que deverá ser formalmente registrado na entidade nacional de administração do referido esporte, como por exemplo a Confederação Brasileira de Futebol (CBF). No caso do futebol, o prazo de duração dos contratos, nunca inferior a três meses, já havia sido estipulado na “Lei Zico”, porém a nova lei não estipula duração máxima, seguindo uma tendência mundial (NUNES, 2006), permitindo longos contratos e possibilitando aos clubes planejamento de longo prazo.

Cláusulas e multas rescisórias são estipuladas de comum acordo podendo o contrato ser rescindido desde que as mesmas sejam atendidas.

Esta mudança veio exigir rápida adaptação dos clubes à nova realidade. Não é apenas necessário comprar o passe do jogador para contar com o mesmo em seu elenco como acontecia anteriormente. Agora os clubes precisam oferecer mais além de altos salários: estrutura, credibilidade, pagamentos dos salários em dia, e competitividade. A decisão de se jogar neste ou naquele clube, passa a não ser unilateral, mas parte de um acordo bilateral, que se bem administrado pode ser lucrativo para ambas as partes.

A lei ainda permite que o contrato seja rescindido caso haja atraso dos salários e obrigações trabalhistas por período superior a três meses, sem perda de direito da multa contratual ao atleta. Permite ainda que o atleta possa se recusar a participar de competições caso os salários estejam atrasados por período superior a dois meses.

Quanto aos atletas entre 14 e 18 anos, chamados na lei de semi-profissionais, recebem incentivos materiais e dependem de um contrato formal de estágio padronizado, onde constam cláusulas de rescisão e descumprimento. Os incentivos materiais podem ser financeiros e devem ser estipulados no contrato que não gera obrigações trabalhistas. A participação em campeonatos entre os atletas profissionais só é permitida após os dezesseis anos.

Esta questão gera polêmica entre os clubes. O clube que investe na formação do jogador terá direito a assinar o primeiro contrato profissional do mesmo, com duração nunca superior a dois anos. No segundo contrato terá preferência, se em igualdade de condições oferecidas por outros clubes. Caso contrário o jogador poderá optar por qualquer outro clube que ofereça melhores condições de trabalho e principalmente melhores salários, não havendo recompensa financeira ao clube que investiu no desenvolvimento do atleta.

Está aí mais uma questão para a administração profissional dos clubes. Conciliar o investimento em jovens atletas, com o retorno que os mesmos poderão trazer ao clube. Mais

um motivo para se investir em estrutura para criar um diferencial competitivo também na preferência dos atletas de qualidade.

#### *2.1.2.2.3 O direito de imagem*

Não menos importante é a questão do direito de transmissão dos eventos esportivos. Cabe aos atletas profissionais um percentual mínimo do valor recebido pelos clubes pelo direito de transmissão dos jogos. Esse valor é comumente conhecido por “direito de imagem”. O artigo 42 determina que o direito de negociação das transmissões pertença à entidade esportiva, cabendo o percentual mínimo de vinte por cento do valor negociado aos atletas. Estabelece que para transmissões de flagrantes jornalísticos, que não excedam três por cento da duração do evento, não é devido direito de transmissão aos clubes (BRASIL, 1998).

A relação entre a importância do evento à sua transmissão, e à atração de patrocinadores e anunciantes, passa a ser destacada por ser uma forma importante de geração de receitas aos clubes, além da quota em si paga pelo direito de transmissão (NUNES, 2006).

#### *2.1.2.2.4 O torcedor*

O torcedor, expectador pagante, é um consumidor e tem todos os direitos estipulados no Código de Defesa do Consumidor (BRASIL, 1990). A lei define como consumidor “toda pessoa física ou jurídica que adquire ou utiliza produtos ou serviços como destinatário final” (BRASIL, 1990). De acordo com a Lei Pelé “o espectador pagante, por qualquer meio, de espetáculo ou evento desportivo equipara-se, para todos os efeitos legais, ao consumidor...” (BRASIL, 1998).

Esta determinação exige maior organização das entidades organizadoras do esporte e dos meios de comunicação. O telespectador de emissoras de televisão que transmitem eventos esportivos pelo sistema *pay per view* poderá exigir seus direitos caso haja mudanças de horários dos eventos ou cancelamento dos mesmos, havendo então maior preocupação com a organização dos calendários dos campeonatos organizados e vendidos desta forma (NUNES, 2006). O *pay per view*, que traduzido para a língua portuguesa significa pagar para ver, é o sistema disponível em parte das transmissoras de televisão pagas, onde o cliente pode escolher a programação disponível em alguns canais restritos, e comprá-la naquele dia, momento ou períodos maiores. É o sistema “no qual os que assistem à televisão podem telefonar ou usar o controle remoto e comprar eventos, filmes ou outros programas para serem vistos na TV e pagar pela transmissão privada deste programa a suas casas mais tarde” (WIKIPÉDIA, 2006b).

O torcedor, consumidor, terá seus direitos válidos também nos locais dos eventos esportivos. No futebol, estes locais são os estádios de futebol. Isso exige uma modernização dos mesmos, de forma que o torcedor possa assistir ao espetáculo com conforto e segurança. Isto está ocorrendo nos principais estádios brasileiros devido a exigência legal, porém é importante ressaltar que esta modernização, e a evolução das transmissões televisivas dos jogos, permitem a melhor exploração comercial destes espaços, uma vez que se destacam como vitrines para os torcedores.

As mudanças recentes na legislação fazem com que melhorias na administração dos clubes sejam necessárias para que possam manter-se competitivos tanto dentro de campo, quanto fora dele. Afinal a torcida acompanha seu time nas vitórias e conquistas, mas para que elas aconteçam é necessário organização e competência para competir neste ramo empresarial rico e promissor no país.

### 2.1.3 A estrutura do futebol no Brasil

Para que seja possível compreender a organização do futebol brasileiro é importante conhecer a hierarquia dos órgãos que coordenam os principais campeonatos mundiais.

A *Federation Internationale de Football Association* (FIFA), ou Federação Internacional de Futebol, é o órgão máximo diretivo no futebol mundial. Ela é responsável pela publicação anual das regras do jogo em quatro idiomas (FRANCISCON, 1998) e pela organização das Copas do Mundo de seleções, campeonatos mundiais interclubes, Copa das Confederações, entre outros.

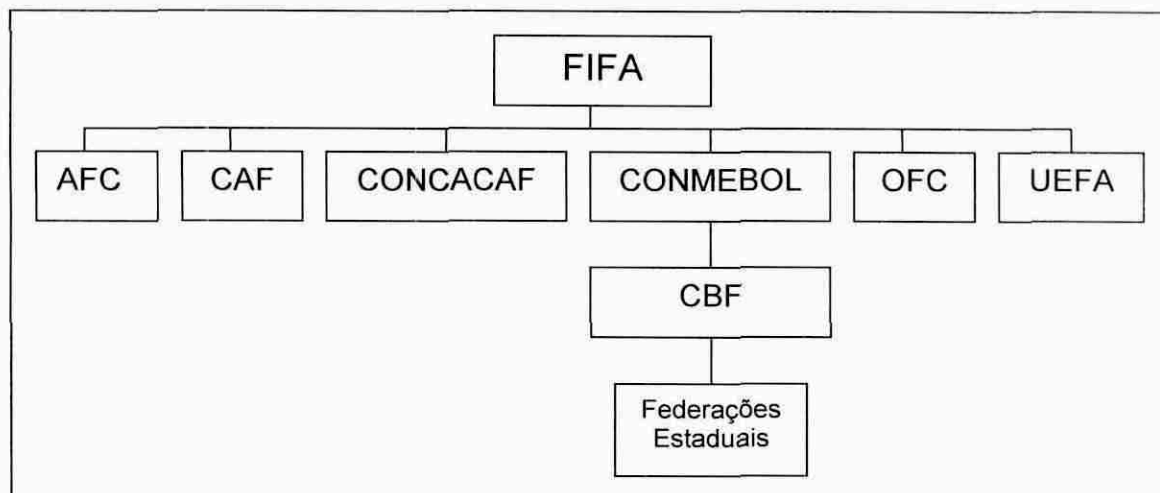
Em conjunto com a Federação Internacional de Futebol (FIFA), trabalham seis confederações continentais responsáveis pelas eliminatórias das Copas do Mundo, campeonatos continentais de seleções, e pelos campeonatos continentais interclubes como a Taça Libertadores da América e a Copa dos Campeões Europeus. São elas: a Confederação Sul-Americana de Futebol (CONMEBOL), a Confederação Norte-Centro-Americana e do Caribe de Futebol (CONCACAF), a União das Associações Europeias de Futebol (UEFA), a Confederação Asiática de Futebol (AFC), a Confederação Africana de futebol (CAF), e a Confederação da Oceania de Futebol (OFC) (BRUNORO; AFIF, 1997).

Cada país filiado à FIFA e às confederações continentais possui a sua confederação. Ela é responsável pela organização do futebol em seu país, assim como pela realização e coordenação dos campeonatos. No Brasil, a Confederação Brasileira de Futebol (CBF) é o órgão diretivo máximo deste esporte. Criada em 1980 para substituir a Confederação Brasileira de Desportos (CBD), é responsável pelos registros de todos os jogadores e clubes do país.

Devido às dimensões geográficas continentais, no Brasil cada Estado possui uma federação. Enquanto a Confederação Brasileira de Futebol (CBF) é responsável pela

organização dos campeonatos nacionais, entre eles o Campeonato Brasileiro das séries A, B e C, e a Copa do Brasil; as federações regionais organizam os campeonatos estaduais e auxiliam a CBF no registro de clubes e jogadores, conforme se observa na figura 1.

Figura 1: Organograma hierárquico das instituições



Fonte: BRUNORO; AFIF, 1997.

### 2.1.3.1 Os campeonatos

Mas em qual divisão um time pode jogar? Qual campeonato pode disputar? A hierarquia das federações e confederações está também relacionada com o direito dos clubes em disputar tais campeonatos. É, por exemplo, a Federação Paulista de Futebol (FPF) que determina, através de regras pré-estabelecidas e de seus campeonatos, quais os times paulistas que disputarão a Copa do Brasil. Da mesma forma organiza os campeonatos paulistas em séries distintas, com acesso e descenso de suas divisões.

De modo semelhante, é a Confederação Brasileira de Futebol que determina as regras que definirão os clubes que terão direito a disputar a Taça Libertadores da América, o campeonato continental interclubes. As regras de acesso, descenso, e a forma como os clubes



podem obter o direito de disputar tais campeonatos, devem estar definidas nos regulamentos dos campeonatos organizados por cada federação.

O objetivo de cada clube é poder disputar os principais campeonatos do país e também os internacionais. Desta forma, além da alegria proporcionada a sua torcida, trará maior visibilidade ao seu time, gerando maior possibilidade de negociação de sua marca, atingindo resultados no campo de jogo e no financeiro. Isto possibilita o direito a quotas de patrocínio mais significativas, direitos de transmissão maiores, e melhores rendas nos estádios.

A realidade do futebol brasileiro envolve centenas de clubes espalhados por todo território nacional. Para efeito deste estudo serão chamados de grandes clubes do futebol brasileiro os participantes das séries A e B do Campeonato Brasileiro, principal campeonato nacional, tendo estes, maior visibilidade, exposição nacional do clube, e por representarem algumas das principais torcidas do país.

Segundo pesquisa do Instituto Brasileiro de Opinião Pública e Estatística (IBOPE) em 2004, que aponta as 22 maiores torcidas do Brasil (UOL ESPORTE, 2006), é possível verificar que 18 destes clubes estarão entre os 40 times que disputarão os campeonatos brasileiros das séries A e B em 2007, sendo 20 na série A e 20 na série B.

O acesso aos campeonatos de maior importância depende dos resultados dos clubes. Por exemplo: todo ano quatro clubes sobem da série B para a série A do Campeonato Brasileiro, enquanto quatro clubes caem da série A para a B. Os quatro primeiros colocados da série A do campeonato brasileiro adquirem o direito de disputar no ano seguinte o principal torneio sulamericano: a Taça Libertadores da América, sendo que o campeão da mesma disputará no final do ano com os outros cinco times campeões continentais o torneio Mundial Interclubes.

Um dos grandes problemas do futebol brasileiro na década de 90 era o calendário inchado. O elevado número de jogos disputados por cada clube em campeonatos regionais,

nacionais e internacionais, e a constante mudança de datas dos jogos dificultam o planejamento dos grandes clubes (BRUNORO; AFIF, 1997).

Após a Lei Pelé, fato que determinou que o torcedor fosse considerado legalmente consumidor, as federações estaduais e a Confederação Brasileira de Futebol (CBF) vêm melhorando a cada ano a estrutura dos campeonatos, reduzindo o número de clubes em cada um e estipulando datas, de acordo com o calendário internacional. Isto exige a elaboração de calendários fiéis, permitindo planejamento dos clubes, dos meios de transmissão e dos torcedores, assim com já existe na Europa.

Esta estrutura hierárquica de federações e campeonatos demonstra que o caminho a ser percorrido por um time para alcançar grandes objetivos é longo. Desta forma faz-se necessário planejamento e uma estrutura que permita ao clube estabilidade financeira para poder investir em bons elencos de atletas e buscar novas conquistas. O papel do marketing esportivo vem tomando maior importância, a partir do momento que o amadorismo vem sendo deixado de lado e resultados no campo financeiro se tornam tão importantes quanto os resultados dentro de campo.

#### **2.1.4 A realidade atual**

O futebol é o esporte mais praticado pelos brasileiros e o que atrai maior atenção como entretenimento entre todos outros esportes. Esta preferência pode ser verificada na tabela 1, cujos dados demonstram a existência de público para este esporte, e ratificam seu potencial de geração de recursos.

A evolução do futebol no mundo como negócio pode ser verificada principalmente na Europa, onde a maioria dos clubes são gerenciados como empresas. Na Inglaterra, algumas destas empresas esportivas possuem capital aberto, tendo suas ações negociadas em bolsa de

valores, demonstrando total profissionalismo (BRUNORO; AFIF, 1997). O patrimônio destes clubes é anualmente divulgado juntamente com os resultados. Não os resultados em campo, que são comumente divulgados por meios de transmissão de eventos esportivos, mas sim os resultados financeiros, juntamente com seus balanços patrimoniais.

Tabela 1: Esporte que gosta de praticar ou se entreter

Resposta	Total	Sexo		Idade (anos)		
		M	F	10 a 19	20 a 30	acima 31
Base	2000	967	1033	550	788	662
<b>Futebol</b>	<b>56%</b>	<b>79%</b>	<b>35%</b>	<b>62%</b>	<b>56%</b>	<b>52%</b>
Vôlei	35%	27%	42%	53%	39%	16%
Basquete	15%	16%	14%	21%	13%	12%
Natação	13%	11%	14%	17%	14%	7%
Tênis	2%	2%	2%	3%	2%	2%
Futvôlei	1%	2%	1%	2%	1%	1%

Fonte: IBOPE – O futebol no Brasil – março de 1997

No Brasil, caminhamos para isto. Mas ainda falta muito para que estes objetivos sejam alcançados no Brasil. A decadência de público que vivia o futebol brasileiro nas décadas de 80 e 90 (BRUNORO; AFIF, 1997) e as mudanças na legislação do esporte, obrigam os clubes e federações a reestruturarem o futebol no país.

É importante destacar as diversas realidades vividas pelos clubes de futebol no país. Pequenos clubes precisam jogar campeonatos deficitários e muitas vezes não conseguem equilibrar suas receitas e despesas. Para este estudo, no entanto, estamos considerando os grandes clubes de futebol brasileiros que vivem uma realidade com melhores possibilidades de resultados, mas que não deixam de passar por dificuldades se mal administrados.

É possível destacar a evolução na organização do futebol brasileiro na primeira década de 2000, tanto pela melhor elaboração do calendário quanto pela adaptação à nova legislação. Seguindo o modelo europeu, onde os clubes disputam os torneios nacionais que garantem acesso aos continentais, as datas das disputas nacionais não podem confrontar com a de torneios internacionais. Da mesma forma, existe um calendário de jogos entre seleções, amistosos oficiais e campeonatos, cujas datas são respeitadas pelos campeonatos de clubes, permitindo o planejamento dos torcedores e patrocinadores.

No Brasil, a elaboração do calendário ideal necessita da redução do período de duração dos campeonatos estaduais e da diminuição do número de clubes nas três séries do campeonato brasileiro, permitindo a redução do número de jogos de cada equipe. Um calendário bem planejado pode permitir uma melhor preparação das equipes e melhores espetáculos dentro de campo (BRUNORO; AFIF, 1997).

Como forma de melhora da estrutura, e conseqüentemente dos resultados obtidos com o futebol, estão: a necessidade de planejamento a médio e longo prazo pelos clubes e federações, e a necessidade do aumento das receitas financeiras dos clubes. Diante desta realidade, as divisões de marketing dos clubes assumem importante papel na busca de novas alternativas para a exploração do potencial da marca e dos recursos dos clubes (BRANDÃO, 1996).

Modelos de administração mais transparentes e profissionais transmitem maior segurança e credibilidade à administração destes clubes. A profissionalização dos departamentos de marketing ou a contratação de empresas de consultoria especializadas podem proporcionar a modernização de estruturas internas e novas possibilidades de geração de receitas (BRUNORO; AFIF, 1997).

A crise vivenciada nos anos 80 e 90, com a queda da média de público nos estádios e campeonatos desorganizados e deficitários, pode ser superada com novos modelos de gestão

que podem ser implantados com o objetivo de tornar o futebol um negócio tão rentável quanto importante.

## **2.2 O marketing empresarial**

Para compreender a importância da utilização do marketing no esporte é necessário compreender o que é, e quais os principais fundamentos do marketing.

O conceito de marketing está relacionado com a troca que permite a satisfação recíproca entre pessoas ou empresas, ou seja, a relação entre o que se pode oferecer e lucrar com isso.

Antes de adentrar no estudo do marketing esportivo e posteriormente no aplicado aos clubes de futebol, é importante identificar nas estruturas de marketing existentes, os componentes que podem estar presentes na estrutura do marketing esportivo.

### **2.2.1 O significado do marketing**

O marketing de uma empresa tem como principal objetivo possibilitar trocas entre a mesma e os consumidores finais de seus produtos, tendo grande importância na geração de receitas (CERTO, 2005).

Para Kotler (1976, p.36), “marketing é o conjunto de atividades humanas que tem por objetivo facilitar e consumir relações de troca”.

É possível definir marketing como o “processo de conceber, produzir, fixar o preço, promover e distribuir idéias, bens e serviços que satisfazem as necessidades de indivíduos e/ou organizações” (VAVRA, 1993, p.41).

Na língua portuguesa, a palavra marketing significa mercadizando, podendo ser entendida como o estudo do mercado, ou ainda mercadologia (GIULIANI, 2003).

A evolução da definição do marketing sempre foi constante. Isto gera diversas definições pelos autores: “o estudo científico de relações de troca” (KOTLER, 1976, p.23), “esforços planejados com vistas à mudança e preparados para enfrentar a mudança” (SENAC, 1996, p.16), “conjunto de esforços criativos e táticos que devem ser utilizados para adaptarmos o produto ou serviço ao mercado, com o foco de conservar e tornar leal o cliente” (GIULIANI, 2003), entre outras.

Por mais que os autores tentem encontrar uma definição para marketing, seu significado e importância são bem mais abrangentes. A qualquer momento do dia podemos estar diante de uma ação resultante do marketing: na televisão, no rádio, nas embalagens de produtos, nas pesquisas, no lançamento de novos produtos, entre outros acontecimentos. Sem percebermos, o marketing faz parte de nosso dia-a-dia, e grande parte disto que presenciamos é estudado e calculado para atingir objetivos.

Estes exemplos podem gerar a confusão entre marketing e propaganda, mas a segunda é apenas parte importante de um composto do primeiro, sendo a mais facilmente identificada. Este composto de marketing, ou mix de marketing, é formado por diversas ferramentas que podem ser utilizadas para alcançar o objetivo principal (GIULIANI, 2003), que no caso dos clubes de futebol é gerar receitas visando o lucro.

### **2.2.2 Planejamento e mix de marketing**

Como apresentado, é difícil definir exatamente o que envolve o marketing. Da mesma forma é difícil e importante criar um composto mercadológico adequado para cada empresa. Existem diversas teorias e técnicas para isso, porém a criatividade se torna fundamental para

poder acompanhar as rápidas mudanças no mercado e se adaptar aos novos desafios (GIULIANI, 2003). Neste contexto, o planejamento se torna necessário em qualquer ação de marketing.

Não é possível prever o futuro, muitos eventos são incertos, porém muitos acontecimentos podem ser controlados ou programados. É desta forma que o planejamento se torna importante para qualquer tipo de empresa. Este consiste no fato de tomar decisões antecipadamente baseado em informações e tendências previamente estudadas (MAXIMIANO, 1990).

O reconhecimento das forças que atuam sobre a empresa permite que o planejamento seja desenvolvido baseado na missão e objetivos da mesma (COBRA, 1991).

A missão e objetivos são determinados no processo de administração estratégica visando manter a organização integrada internamente e também ao seu ambiente. Este processo envolve a análise macro-ambiental, o estabelecimento das diretrizes, a formulação da estratégia a ser aplicada, sua implementação e controle (CERTO, 2005).

Durante a definição das diretrizes é que se define a missão, ou seja, a razão da existência da empresa ou qual a sua finalidade. Além disto, deve estar claro aos administradores qual é o negócio principal da empresa e onde deseja chegar. Assim são definidas as metas e objetivos que nortearão todas as ações posteriores (MAXIMIANO, 1990).

O planejamento e a estratégia de marketing estão diretamente relacionados com: preço, praça, produto e promoção. São eles que permitem as relações das organizações com os ambientes interno e externo, sendo conhecidos por composto de marketing.

É possível definir o mix, ou composto de marketing, como um “conjunto de ferramentas de marketing que a empresa utiliza para atingir seus objetivos de marketing no mercado alvo” (GIULIANI, 2003, p.25).

O composto de marketing necessita trabalhar os quatro fatores citados como ferramentas para alcançar os objetivos. Há, porém, outras abordagens como, por exemplo, o modelo dos 4 As: análise, adaptação, ativação e avaliação (RICHERS, 1996). É possível verificar que este modelo se relaciona com o processo de administração estratégica já citado. Não importa qual modelo ou teoria será utilizado, desde que sejam observados e analisados todos os fatores que tenham relação mercadológica com a empresa.

No marketing esportivo, da mesma forma se faz necessário o planejamento estratégico das ações nas áreas das competições esportivas e dos resultados financeiros.

#### 2.2.2.1 Produto

O primeiro fator controlável pelo marketing é o produto. Consiste naquilo que é oferecido ao mercado para consumo (SENAC, 1996). Pode ser um bem, serviço, espetáculo, idéias, conhecimento, entre outros. É algo que desperta o interesse de pessoas ou organizações que passam a estar dispostas a oferecer algo em troca.

Não só o que é oferecido em si envolve o produto. Ele é composto por elementos tangíveis e intangíveis que levam à satisfação do cliente. Seu conceito pode ser ampliado quando verificamos que muitos produtos criam uma relação duradoura entre fornecedor e cliente. Esta relação pode ser exemplificada por garantias de um produto, atendimento ao consumidor, contratos de prestação de serviços, vendas de carnês anuais de ingressos para jogos de futebol (como existe na Europa), entre outros.

Outra importante distinção é a de valor percebido. Uma calça jeans tem um valor. Se a mesma calça jeans possui uma marca famosa, esta passa a ter um valor maior para algumas pessoas. No futebol da mesma forma: em uma final de campeonato muitos torcedores disputam ingressos a preços altos para poderem assistir o espetáculo ao vivo e no estádio.



porém o torcedor do time que não está na disputa, muitas vezes não pagaria um real para assistir ao jogo.

Na variável produto é possível obter grande vantagem competitiva através da qualidade, inovação ou marca. O produto é reconhecido pelo que ele significa, ou seja, por suas características simbólicas, que é mais do que sua utilidade funcional, mas sim um conjunto de vantagens que é oferecido, além de seu contexto social. O contexto cria este simbolismo, gerando marcas fortes entre produtos similares, sendo este diferencial, muitas vezes, mais importante que a qualidade (CERTO, 2005).

A definição do produto envolve além da qualidade do produto em si e das características subjetivas citadas, outros fatores como apresentação, embalagem, atendimento pós-venda, satisfação, entrega dentro dos prazos e condições estipuladas, entre outros (GIULIANI, 2003). Desta forma o desenvolvimento do produto e seus compostos (produto ampliado) se torna parte importante da estratégia de marketing da empresa.

Kotler (1976, p.564) destaca a importância dos conceitos de produto tangível, ampliado e genérico. O produto tangível é a parte física ou “aquilo que imediatamente se reconhece como a coisa vendida”. O produto ampliado engloba o produto tangível e todos os serviços que o acompanha. O produto genérico é o benefício esperado pelo consumidor, ou seja, o resultado final que este produto pode oferecer.

Um produto de qualidade, que atenda às expectativas dos consumidores é decisivo para o sucesso de uma empresa (SENAC, 1996). Qual é o produto no futebol? O principal produto neste esporte, e o que mais desperta interesse, é o espetáculo da partida de futebol. Quanto melhor a qualidade do jogo do time, maior será o público consumidor do espetáculo, através de estádios mais cheios, venda de jogos pela televisão pelo sistema *pay per view*, ou índice de audiência nos canais abertos que o transmitirem.

Porém este produto pode ser decomposto. Os clientes, ou torcedores se interessam por bens que possuam a marca do clube. Isto abre campo para o desenvolvimento de produtos tangíveis com a marca do clube como, por exemplo, camisas, bonés, bandeiras, canecas, brindes, entre outros. O produto no marketing esportivo é um fator que ainda pode ser muito melhor explorado pelos clubes.

#### 2.2.2.2 Preço

A definição principal deste fator do composto de marketing é o valor atribuído ao produto no momento de sua comercialização, ou seja, é o valor de troca que possui o bem ou serviço que está sendo negociado (SENAC, 1996). Importante destacar que este valor não precisa ser exatamente monetário, mas sim relacionado a outro bem ou serviço. De forma geral e empresarial o preço é definido em valores monetários.

A determinação do preço envolve vários fatores, sendo alguns estratégicos e outros mercadológicos. Dentro dos fatores mercadológicos é necessário citar a lei da oferta e da procura. O preço deve ser tal que sua demanda seja satisfatória à oferta do produto. A demanda é “a quantidade de um bem ou serviço que um consumidor está disposto a adquirir por determinado preço e em determinado momento” (SENAC, 1996).

A determinação da estratégia de preços dos produtos ocorre no momento da introdução do produto no mercado, no reposicionamento no mercado, ou em mudanças de curto prazo para aumentar a demanda. Ela é influenciada pela característica do consumidor, já que o mesmo pode criar a imagem do produto se relacionado com a qualidade; pela característica da organização, através de seus custos, objetivos e natureza do produto; e pela característica da concorrência, seu tamanho, estrutura e reações (CERTO, 2005).

Dentre os fatores estratégicos de determinação de preço está a segmentação de mercado. É preciso definir o público alvo, ou seja, para quem vender. Tendo isto definido poderá utilizar estratégias de preços altos, médios ou baixos (GIULIANI, 2003). Kotler (1976, p.234) define a segmentação de mercado como uma divisão “em subconjuntos homogêneos de clientes, em que qualquer subconjunto pode, concebivelmente, ser selecionado como meta de mercado a ser alcançado com um composto de marketing distinto”. Destaca ainda as diversas formas de segmentação, entre elas: faixa etária, classe econômica, localização geográfica, perfil psicológico, entre outras.

Deve-se ressaltar que o preço deve estar condizente com a qualidade percebida do produto. Portanto, a satisfação do consumidor (público alvo) deve ser alcançada para que o produto mantenha o valor de mercado estipulado pela empresa.

Mudanças repentinas de preços ou reposicionamento no mercado podem ser prejudiciais à imagem da marca e do produto (SENAC, 1996). Por isso, é importante definir com clareza os objetivos e ter em mãos dados que auxiliem no momento de determinar o preço de um produto, como, por exemplo informações de custos. Grandes variações para cima ou para baixo podem frustrar expectativas do consumidor e mudar sua percepção de qualidade do produto.

No marketing do futebol, o valor percebido, a qualidade, e a lei da oferta e da procura também influenciam diretamente no preço. Os valores de contratos de patrocínio negociados por um time que está constantemente disputando títulos importantes é sem dúvida maior que os negociados com times que vêm tendo desempenho inferior. Em relação aos produtos que levam a marca do clube, o preço de uma camisa do time que acabou de ser campeão estará valorizado em relação às outras.

### 2.2.2.3 Praça ou Distribuição

A distribuição, ou praça, está relacionada com a forma com que os produtos são entregues ao consumidor (GIULIANI, 2003). Depende também de decisões estratégicas de onde atuar, ou seja, qual região atender e manter os produtos disponíveis. Kotler (1976, p.787) destaca a importância de um sistema eficiente de distribuição que permita “levar as mercadorias certas para os lugares certos, nos momentos certos, com o menor custo”.

A distribuição envolve estrutura física de transporte, armazenamento, logística e atendimento. Muitos produtos precisam estar disponíveis no momento exato da compra ou poderá levar o consumidor a desistir da mesma. Prazos estipulados devem ser cumpridos, como por exemplo, no sistema de canal de televisão pago para transmissão de determinados eventos esportivos. Podemos comprar um evento antecipadamente para tal dia e horário. Se o evento não for transmitido (entregue) ou atrasar, poderá gerar insatisfação do torcedor cliente.

A definição da praça, ou lugar, segundo Maximiano (1990, p.147), envolve a definição de mercado e cliente, e é fundamental para que não se cometa o equívoco de tratar seus clientes de uma forma homogênea. Segundo o mesmo autor, segmentar o mercado consiste em dividi-lo em partes diferentes, cada parte com suas características singulares, sendo possível a partir daí determinar estratégias de distribuição. Para Melo Neto (1995, p.30), segmentação é uma “estratégia de marketing por meio da qual as empresas identificam setores de mercado a serem alvo de suas ações promocionais”. É possível afirmar que o desenvolvimento de produtos e serviços, e a definição de preços, estão diretamente relacionados com a determinação do público alvo através da segmentação mercadológica.

Existem diversas formas de distribuição de bens e serviços. O conjunto de “instituições e relacionamentos, devidamente ordenados, através dos quais os produtos..... fluem do produtor para o consumidor” (SENAC, 1996, p.55) compõe os canais de

distribuição. No caso do esporte, onde o principal produto é o espetáculo, o principal canal de distribuição deste são os meios de comunicação. E estes, assim como os intermediários na relação indústria/consumidor final, também são clientes dos clubes e federações, pois compram o direito de transmitir o evento e explorar essa divulgação.

#### 2.2.2.4 Promoção

Outra estratégia do mix de marketing a ser trabalhada é a de promoção, que utiliza quatro tipos de ferramentas para informar e persuadir os consumidores: a propaganda (apresentação paga), promoção de vendas (incentivo de curto prazo), publicidade (apresentação gratuita), e a venda pessoal (comunicação direta). Esta estratégia deve ter seus objetivos definidos para que possa ser tomada a ação. Quando não há conhecimento da marca, intensifica-se a propaganda; quando há o conhecimento e perde para a concorrência, tenta-se mostrar a superioridade da marca; quando os clientes conhecem a marca e se dividem com a concorrência, é importante criar fidelidade; e quando a marca está consolidada é importante manter a fidelidade através de outros esforços de promoção (CERTO, 2005).

Um plano de promoção determina em que grau cada ferramenta será usada de acordo com a relação do consumidor com o produto e com o ciclo de vida do mesmo. Outra questão importante é a do orçamento da promoção, pois estes muitas vezes são restritos pela disponibilidade de recursos. Porém é importante disponibilizar estes recursos, em porcentagem sobre vendas ou em paridade com a concorrência. Pode-se também utilizar o método de tarefa, estimando o que será gasto em cada plano e ajustando ao orçamento da empresa se necessário (CERTO, 2005).

Segundo Kotler (1976), o produto, o preço e a distribuição não são suficientes para realizar as vendas necessárias para as empresas. É necessário um conceito de comunicação que permita que as pessoas conheçam e se interessem pelos produtos.

A promoção também é conhecida como composto de comunicação que deve sempre estar em sinergia com as outras variáveis do mix de marketing (GIULIANI, 2003). O uso eficaz dos diversos meios de comunicação pode maximizar o valor de seu produto ou marca, além de poder contribuir para a alavancagem das vendas. Não se trata apenas de meios de comunicação publicitária (paga), mas de todas as formas como seu produto pode ser evidenciado para o consumidor.

Existem diversas ferramentas que podem fazer parte do composto de promoção, porém as quatro principais já foram destacadas. A propaganda é a comunicação impessoal, geralmente paga. Possui caráter persuasivo e normalmente é feita através dos meios de comunicação (SENAC, 1996). A publicidade, muitas vezes confundida com a propaganda, representa toda informação divulgada sobre a empresa ou produto, sem o controle direto da empresa. A promoção de vendas engloba todo material disponibilizado pela empresa para promover a divulgação do produto, sendo utilizada em conjunto com as duas anteriores. O *merchandising*, ou venda pessoal, representa os esforços promocionais nos pontos de venda (SENAC, 1996). Segundo Cobra (1985, p.613), o *merchandising* compreende um “conjunto de operações táticas efetuadas no ponto de venda” que envolvem embalagens, *displays*, ofertas e demonstradores ou vendedores.

No futebol é possível destacar a importância do composto promocional. Está se tornando cada vez mais comum grandes clubes fazerem propaganda de seus jogos como um chamamento para que as torcidas compareçam aos estádios. É notada também a importância dos clubes em relação à imprensa. A maioria deles mantém uma assessoria especializada para evitar que informações indevidas sejam divulgadas e que seus atletas sejam incomodados em

momentos inoportunos de trabalho. Porém é a promoção a ferramenta mais utilizada pelos clubes como forma de fortalecer a sua marca e a de seus patrocinadores.

#### 2.2.2.5 Outros elementos do mix de marketing

Para se conseguir vantagem competitiva no mercado é necessário criar condições adequadas para identificação de ameaças e oportunidades, que auxiliem na tomada de decisão (SENAC, 1996). Porém, para se alcançar a vantagem competitiva, diversos fatores devem ser considerados e estudados no planejamento além dos já analisados.

Algumas abordagens tratam de forma diferente os principais fatores envolvidos no planejamento de marketing, criando novos modelos. O modelo dos 4 As é baseado no fato de que a interação da empresa com seu meio ambiente ocorre em função dos seus objetivos. A Análise identifica os fatores que influencia na demanda, procurando necessidades não satisfeitas para que possam ser trabalhadas e atendidas. A Adaptação consiste no posicionamento no mercado, através da definição do público alvo, que permitirá trabalhar características do produto como: embalagem, design, preço, entre outros. A Ativação representa o composto de promoção responsável pela inserção do produto no mercado. E, a Avaliação efetua o controle das etapas anteriores, tanto no ambiente interno como externo, de forma a identificar o que pode ser melhorado, novas oportunidades e ameaças (RICHERS, 1996). Esta abordagem tem grande relação com o processo de planejamento estratégico apresentado por Certo (2005, p.21), dividido em cinco etapas: análise do ambiente, estabelecimento de diretrizes, formulação da estratégia, implementação e controle.

Outro modelo apresenta como principais fatores a serem considerados os 4 Cs. O Cliente é considerado mais importante que os produtos, portanto é necessário descobrir como conquistá-los e mantê-los, possibilitando a adaptação de produtos e serviços fornecidos. A

Conveniência determina a disponibilidade do produto ou serviço ao cliente, sendo importante os cuidados com os meios de distribuição. O Custo para o cliente deve ser aceitável, pois é ele quem determina o preço de mercado, havendo necessidade de que os custos de produção sejam cada vez mais bem administrados. A Comunicação é a ferramenta que transmite a mensagem ao consumidor, devendo manter seu composto totalmente integrado (Giuliani, 2003).

Aos 4 Ps já apresentados (preço, praça, produto e promoção) é possível acrescentar novos 4 Ps de igual importância. *People* é o P referente ao público interno da empresa, recursos humanos que necessitam estar integrados com as ações da empresa e motivados para que seja possível alcançar os objetivos. *Preoviders* é o P relacionado aos fornecedores, cuja relação deve ser clara e de confiança, evitando o comprometimento da produção. *Post-place* é o P caracterizado pelos serviços agregados ao produto, como garantia e serviço de atendimento, tendo como objetivo principal a fidelização do cliente. *Protection* se refere à proteção dos direitos dos clientes, tanto éticos quanto legais, já que nos dias atuais o mesmo exige seu direito de livre escolha, de informação, de poder reclamar e de ter segurança nos produtos adquiridos. Este novo P leva às empresas a se preocuparem com a qualidade do produto, dos meios de distribuição e atendimento, buscando criar relações de confiança com os clientes (Giuliani, 2003).

Todos estes fatores devem estar relacionados para que a empresa possa estabelecer a melhor estrutura para o seu mix de marketing. A manipulação destas variáveis controláveis facilitará o alcance dos objetivos definidos em suas estratégias (CERTO, 2005).

No futebol, assim como no esporte, não é diferente. As empresas (clubes) necessitam trabalhar todas estas variáveis para poderem se adaptar às novas exigências deste mercado e serem competitivas. Os novos direitos do torcedor, enquanto consumidor, são um exemplo da



necessidade da melhor administração de campeonatos e da modernização física dos estádios, possibilitando receber com ordem e segurança as grandes torcidas que freqüentam-nos.

### **2.3 O marketing esportivo**

Antes de analisar especificamente o marketing no futebol é importante conhecer a história e as características do marketing esportivo. Segundo Melo Neto (1995, p.27), o esporte surge como uma “mídia alternativa, pois além de permitir uma divulgação diferenciada através do *merchandising*, exhibe a marca ou o produto de diferentes formas”. Através desta visão de que o esporte é uma vitrine é que o marketing esportivo se desenvolve, abrindo novas oportunidades para clubes e atletas.

#### **2.3.1 O conceito de marketing esportivo**

Os fundamentos do marketing esportivo estão baseados na finalidade de satisfazer as necessidades dos consumidores (torcedores) e das empresas envolvidas na organização e financiamento das atividades esportivas (MISKIW, 2006).

A estratégia no marketing esportivo é utilizada visando o alcance de metas e objetivos. Pode ser caracterizada de duas maneiras: a estratégia voltada para a divulgação de produtos ou marcas sem ligação com o esporte, clube ou atleta; e o marketing direcionado ao consumidor, que envolve produtos e serviços diretamente relacionados ao esporte (MOCELIN; MACHADO, 2002).

Desta forma é possível definir duas abordagens: a da empresa que investe no esporte buscando o retorno publicitário, e a do clube ou atleta que explora seu nome, marca e exposição na mídia, visando financiar a manutenção de sua estrutura competitiva. Neste

trabalho, a segunda abordagem é o objetivo de estudo, como forma de maximização de recursos dos clubes de futebol através da exploração de seus recursos, visibilidade e marca.

O marketing esportivo é apontado hoje como uma importante alternativa para o profissional de marketing das empresas, devido ao seu poder de atrair grande número de pessoas (AFIF, 2000). Relacionar uma marca ao esporte, e mais ainda, a equipes ou atletas vencedores, além da exposição oferecida pelos mesmos, possibilita a criação de uma imagem de vanguarda e vitórias.

Novas alternativas de negócio surgem além do tradicional patrocínio ou anúncios publicitários. É possível licenciar marcas de clubes para utilização em produtos, ou efetuar investimentos em equipes visando retorno financeiro. Afif (2000, p.54) destaca algumas das principais ações de marketing esportivo para as empresas: uma alternativa à mídia convencional, a construção da imagem institucional, segmentação do público alvo, e o rejuvenescimento da imagem da empresa.

Melo Neto (1995, p.34) define o marketing esportivo como “um novo segmento no mercado de comunicação” que se difere de outros por possibilitar a participação do consumidor e atingi-lo mais rapidamente que outros meios de propaganda tradicionais. O autor ainda cita outras características: é um instrumento importante na construção de imagens e marcas empresariais, utiliza o esporte como veículo de mídia, beneficia a “atividade esportiva de interesse público”, e se consolida como uma estratégia mercadológica.

É possível destacar como vantagens do marketing no esporte o efeito direto (retorno publicitário) e o efeito indireto verificado no fortalecimento da imagem e na alavancagem de vendas (MELO NETO, 1995).

O interesse crescente na exploração do esporte como estratégia de marketing vem exigindo que os clubes profissionalizem ou criem departamentos de marketing para definir planos que possibilitem o fortalecimento de sua marca e devida exploração. Cientes de todas

estas possibilidades, os profissionais e departamentos de marketing dos clubes devem buscar explorar estas alternativas através de estratégias de atração de investimentos, fortalecimento e valorização da marca, e o atendimento da necessidade do cliente torcedor.

### **2.3.2 A história do marketing esportivo**

Não é possível afirmar com certeza a data do surgimento do marketing esportivo no Brasil. Porém, é possível indicar alguns fatos que marcam este início. Em 1930, a cerveja Caracu patrocina um carro de corrida pilotado em uma prova no Rio de Janeiro, se tornando o primeiro patrocínio esportivo no Brasil (MOCELIN; MACHADO, 2002). No início do século já era possível ver anúncios em jornais e peças publicitárias vinculando os produtos a esportes em ascensão como as regatas e o futebol (MELO NETO, 1995).

Mas a maior mudança ocorreu no final da década de 70 e início da de 80, com empresas que buscavam o esporte como veículo publicitário. A televisão e a evolução das transmissões esportivas determinaram o crescimento do alcance do esporte que a cada momento tinha mais visibilidade. No futebol, um importante fato foi a liberação, pelo Conselho Nacional de Desportos (CND), da publicidade nos uniformes dos jogadores.

Grandes empresas passaram a investir no esporte como forma de divulgar e fortalecer suas marcas. Dentre as modalidades mais escolhidas estava o vôlei, cujas principais equipes eram conhecidas pelo nome de seus patrocinadores. Como destaque no início da década de 80 é possível citar as equipes de vôlei masculino da Pirelli e Bradesco, e a Supergasbrás, de vôlei feminino. No início da década de 90 se destacaram as equipes masculinas do Fiat Minas Tênis Clube e do Banespa. Outros esportes coletivos também atraíram investimentos, como o basquete e o futebol de salão.

Em 1987, a Copa União, nome dado ao campeonato brasileiro daquele ano, foi patrocinado pela empresa Coca-Cola que colocou sua marca nos uniformes de todos os times que disputavam o campeonato além de publicidade nos principais estádios do país (MELO NETO, 1995).

Outros esportes passaram a atrair o interesse das empresas e atletas passaram a conseguir patrocínios. Isto ocorreu em esportes como o atletismo, natação, hipismo, judô, entre outros.

O investimento e a visão de futuro de algumas empresas permitiram que o patrocínio e a promoção nos esportes se tornassem atividades que movimentam grandes negócios e possibilitam o desenvolvimento do esporte (MELO NETO, 1995).

### **2.3.3 O mix do marketing esportivo**

Da mesma forma que no marketing empresarial, é possível compor um mix, ou composto, de marketing. Muitos dos elementos presentes nos modelos convencionais fazem parte deste novo mix, necessitando apenas uma análise dos elementos presentes no esporte para adequá-los às características do marketing esportivo.

#### 2.3.3.1 O produto e o preço

O produto no esporte pode ser analisado de diferentes formas e interesses podendo ser representado de três maneiras: o espetáculo (evento), a marca, e o clube ou atleta. Desta forma, é possível a comercialização de eventos, patrocínios de atletas e clubes, e da marca (MELO NETO, 1995).

Os eventos são comercializados de diversas maneiras. A mais objetiva é a venda de ingressos para jogos e competições. Os preços podem variar de acordo com o nível do evento e a procura por ingressos. Enquanto um ingresso para um jogo do campeonato brasileiro de 2006 custou em média vinte reais, um para um jogo da primeira fase da Copa do Mundo de Futebol organizada pela FIFA na Alemanha no mesmo ano, não foi comprado por menos que cem euros, aproximadamente trezentos reais (FIFA, 2006).

Outra forma de comercialização de eventos é a transmissão dos mesmos. Canais de televisão abertos chegam a disputar exclusividade na transmissão de alguns campeonatos. Canais especializados em esporte disponíveis nas TVs por assinatura compram direitos de transmissão ao vivo de jogos para a mesma cidade onde estão ocorrendo. E ainda é possível assistir a todos os jogos de um time de futebol das séries A e B do campeonato brasileiro pelo sistema *pay per view*. A transmissão de eventos, decorrente da existência de público torcedor para assisti-los, torna o esporte mais atrativo para as empresas que desejam investir, formando um ciclo: quanto mais se investe, mais visibilidade, e vice-versa.

Importante lembrar que na transmissão de eventos esportivos, os atletas profissionais têm direito a parte do valor pago pela mesma aos clubes, constituído pelo direito de imagem.

O patrocínio esportivo é importante fonte de recursos para atletas e clubes. A exposição dos mesmos à mídia, o interesse do público pelo esporte, e a possibilidade de criação de uma relação entre a marca do patrocinador e uma imagem vencedora, tornam o patrocínio importante ferramenta de manutenção da estrutura esportiva moderna. Consiste no pagamento de valores para a divulgação da marca do patrocinador em uniformes, material esportivo, espaços publicitários e transmissão de eventos.. As Confederações Brasileiras de Vôlei e de Futebol obtém lucros significativos com patrocínios de eventos organizados por elas (MELO NETO, 1995). Este assunto será retomado adiante.

Assim como o marketing esportivo pode fortalecer a imagem da marca do investidor ou patrocinador, a marca do clube também pode e deve ser valorizada. Contratos de licenciamento de marcas de clubes proporcionam grande faturamento para grandes clubes como o São Paulo Futebol Clube e o Clube de Regatas Flamengo, entre outros (MELO NETO, 1995). Quanto mais valorizada a marca, maiores serão os valores negociados nos contratos. Segundo Fernandes (2000, p.37), “uma pesquisa realizada pela consultoria Sirotzky & Associadas estima que a marca Flamengo vale R\$ 280 milhões”. A valorização está relacionada ao número de torcedores e simpatizantes (motivo pelo qual o Flamengo possui uma marca valiosa), à relação do clube e atletas com vitórias (vencedores são mais valorizados), e pela organização, estrutura e perfil do clube ou atleta.

#### 2.3.3.2 Distribuição e segmentação de mercado

Para falar de distribuição é necessário definir a qual produto do esporte está sendo referido.

Em relação aos produtos vendidos com as marcas de clubes, como camisa oficiais, bonés, e outros, a definição parece mais simples. A praça adequada para este tipo de produto deve ser o local onde os clubes possuem maior torcida, ou seja, público consumidor.

Referente à venda dos eventos ao público presente, ou seja, espetáculos ao vivo, ainda é possível efetuar grandes melhoras na organização pelos clubes e instituições organizadoras. Melo Neto (1995, p. 37) sugere que ingressos para jogos e eventos fossem vendidos também nas redes de distribuição dos patrocinadores dos mesmos. É uma forma de utilização de uma estrutura existente que permitiria maior exposição e contato do torcedor com o patrocinador.

A forma como os ingressos para eventos esportivos são vendidos é uma das grandes queixas do consumidor. Em jogos importantes de futebol, vôlei ou outros eventos esportivos,

é comum encontrar a figura do cambista vendendo ingressos acima do preço de bilheteria, enquanto nas mesmas as filas e a desorganização são grandes. Cambista é a figura que compra uma grande quantidade de ingressos de eventos de grande procura pelo público e os revende por preços superiores aos pagos, se aproveitando da lei da oferta e da procura e da desorganização de alguns eventos em relação a esta venda. A venda e a distribuição de ingressos por canais organizados e confiáveis é uma alternativa necessária para os organizadores destes eventos. A internet é um meio seguro para esta venda, sendo que a retirada dos ingressos poderia ser feita em locais relacionados aos patrocinadores de cada clube ou do evento.

A distribuição do evento pelos meios de comunicação é um dos canais que mais evoluíram nos últimos anos. A transmissão de eventos está cada vez mais qualificada, devido aos avanços tecnológicos, proporcionando acesso à distância a um grande público, seja pela televisão, rádio, ou internet. Importante salientar que esporte é notícia, e que os noticiários também têm grande importância para clubes e patrocinadores, através da maior exposição da marca (MELO NETO, 1995).

Uma das grandes vantagens do marketing esportivo é permitir a segmentação do mercado. Ela consiste na “estratégia de marketing por meio da qual as empresas identificam setores do mercado a serem alvo de suas ações promocionais” (MELO NETO, 1995).

O propósito da segmentação é dividir o mercado em grupos para que possam ser trabalhados isoladamente (KOTLER, 1976). Desta maneira, a segmentação pode ser efetuada de diversas formas: sexo, área geográfica, faixa de renda, perfil psicológico, idade, entre outras; havendo a possibilidade de mesclar dois ou mais destes critérios.

Diante das inúmeras variáveis que possibilitam critérios para a segmentação, existem porém quatro classes principais: variáveis geográficas, psicológicas, demográficas e de comportamento; sendo que nem todas se aplicam a todos mercados (KOTLER, 1976). No

esporte, por compreender diversas modalidades e categorias, possui público diferenciado para cada uma. Isto permite a segmentação por faixa etária, faixa de renda, sexo e região geográfica (MELO NETO, 1995). Cada esporte possui seu público com suas características, e cada clube ou atleta também podem definir características de segmentação.

Na escolha de um clube a ser patrocinado deve-se considerar a região demográfica na qual ele atrai público. Ao escolher um esporte específico é possível segmentação por faixa de renda. O tênis, por exemplo, é um esporte considerado de elite, assim como o hipismo e o golfe (MELO NETO, 1995). Neste contexto, o futebol, considerado esporte de massa, traz grande visibilidade aos seus patrocinadores, porém é importante que sejam considerados fatores como perfil do clube e região geográfica.

#### 2.3.3.3 Promoção

A promoção é um importante fator do sucesso do marketing esportivo. Envolve a comunicação com os clientes (torcedores) em geral. Segundo Cobra (1985, p.576), o composto promocional é de grande importância para os esforços de marketing, sendo formado pela propaganda, pelo *merchandising* e pela promoção de vendas.

Giuliani (2003, p.234) define o composto promocional como:

Definimos o composto promocional como as atividades destinadas a informar, persuadir e lembrar os consumidores sobre a empresa e os produtos que ela oferece. Todo composto promocional deve ser planejado, estar coerente com os outros elementos do mix e de acordo com a capacidade e os recursos da empresa.

Ele é o fator principal do mix de marketing esportivo, tendo ainda muito a evoluir. A promoção de ações de propaganda, publicidade, *merchandising* e relações públicas devem ser planejados e realizados de forma que todas estejam interligadas em uma ação com objetivos



definidos. Para este propósito, a utilização de diversas ferramentas de comunicação é fundamental.

Alguns clubes já utilizam recursos promocionais modernos como a televisão interativa, o *telemarketing*, mala direta, distribuição de prêmios em eventos, entre outros (MELO NETO, 1995). Alguns clubes europeus possuem canais de televisão exclusivos que transmitem informações, jogos, documentários e treinos do clube durante todas as horas do dia. O *telemarketing* (marketing por telefone) é utilizado para contatar associados e futuros associados do clube. É possível, cada vez mais, verificarmos a promoção de eventos esportivos com sorteios de prêmios, presença de pessoas ilustres e interação com o público. Desta forma, o torcedor deixa de ser apenas expectador e passa a fazer parte do espetáculo.

Podemos dividir a propaganda no marketing esportivo em dois: a propaganda dos patrocinadores e a dos eventos. A propaganda dos eventos é responsabilidade conjunta das instituições organizadoras, clubes e dos próprios veículos de comunicação que têm o direito de transmissão. Desta forma, a imprensa representa um importante papel na promoção do esporte. Já é possível assistirmos propagandas feitas por clubes chamando suas torcidas para os estádios para assistirem os jogos e incentivarem os times. O propaganda também pode ser identificada na venda de espaços publicitários nos locais dos eventos esportivos, a chamada publicidade estática que possui grande visibilidade para o torcedor que comparece aos eventos e aos que assistem às transmissões.

O *merchandising* é outra ferramenta muito utilizada no esporte, pois permite a veiculação da marca ou produto por um custo baixo no local dos eventos. O esporte aloca espaços secundários de grande visibilidade possibilitando sua exploração com a otimização da veiculação da marca (MELO NETO, 1995). A exploração destes espaços coadjuvantes do evento esportivo evoluiu de tal forma que hoje é incomum vermos algo no mesmo sem que apareça a marca de algum produto ou empresa. Seja no plano de fundo de entrevistas, nos

agasalhos ou uniformes dos atletas, nos bancos de reservas dos estádios, nos ingressos, nas fitas de chegada de maratonas, nas bolas de jogo, etc. São tantas as possibilidades para que a marca apareça, que as empresas envolvidas com o esporte aproveitam-nas para o fortalecimento da imagem.

Melo Neto (1995, p.156) alerta para o perigo do *merchandising* excessivo se tornar marketing agressivo pelo excesso da exposição, não atingindo os objetivos desejados. O mesmo autor ainda cita o caso da Copa União, nome dado ao campeonato brasileiro de futebol de 1987, em que a Coca-Cola foi a única patrocinadora dos clubes, estando presente em todos os uniformes dos clubes, além de deter a grande maioria da publicidade estática nos estádios e efetuar *merchandising* em todos os momentos de visibilidade dos eventos.

#### 2.3.3.4 Outros elementos importantes

Além dos elementos fundamentais do marketing esportivo citados, existem outros que influenciam o esporte e devem fazer parte do planejamento dos clubes, empresas e atletas. Alguns deles podem estar inseridos dentro do mix já apresentado, porém, devido sua importância merecem ser destacados.

##### *2.3.3.4.1 O patrocínio*

O patrocínio esportivo consiste no investimento financeiro em um clube ou atleta por parte de uma empresa, em troca da vinculação da imagem de sua marca ou produto ao patrocinado. Pozzi (apud MOCELIN; MACHADO, 2002, p.20) cita como principais características do patrocínio a adequação e consistência da marca, o rejuvenescimento da

empresa ou marca e sua melhor eficiência que a propaganda por ser mais bem aceito pelo público.

No Brasil existe também outra modalidade: o co-patrocínio. Ele ocorre quando duas ou mais empresas se unem para dividir os custos do patrocínio. Surgiu no final da década de 80 e foi bastante utilizado no vôlei e basquete, esportes nos quais a marca do patrocinador cria forte vínculo com o clube patrocinado (MELO NETO, 1995).

No futebol brasileiro o patrocínio de equipes é um fato recente. Teve início na década de 80 com a possibilidade de divulgar marcas nas camisas dos clubes. Isto foi consequência dos bons resultados obtidos por empresas e clubes de vôlei no início desta década (BRUNORO; AFIF, 1997).

A partir deste momento e da regulamentação do patrocínio no futebol, os dirigentes viram uma grande oportunidade para aumentar suas receitas. Porém, segundo Brunoro e Afif (1997, p.33), “não tinham noção do real valor de tudo isso”. Não haviam empresas especializadas em marketing esportivo e os dirigentes estavam diante de uma nova oportunidade. As patrocinadoras cada vez mais tinham interesse no esporte e isso favoreceu o surgimento de empresas de assessoria especializadas em marketing esportivo. Hoje se tem um real conhecimento de quanto vale o patrocínio de um clube ou atleta, ou quanto vale uma marca no esporte.

As possibilidades de patrocínio são grandes e podem ser divididas nos patrocínios de: clubes ou atletas, eventos esportivos, transmissão de jogos pela televisão, publicidade estática, e material esportivo.

Desta forma, o patrocínio tornou-se importante fonte de recursos para clubes e atletas, sendo fundamental no incentivo e manutenção das estruturas esportivas. Porém a obtenção deste patrocínio para clubes e atletas não é simples. Para se conseguir um patrocínio de marketing esportivo é necessário um projeto de patrocínio que apresente as vantagens ao

possível patrocinador. O projeto deve definir claramente qual é o produto (clube, atleta), detalhamento de custos, perspectivas no longo prazo, análise do perfil do investidor em relação ao patrocinado, entre outros, ou seja, deve ser um projeto profissional que demonstre as vantagens para os dois lados, evidenciando que o investimento no esporte não é filantropia (SBRIGHI, 2007).

#### *2.3.3.4.2 A parceria no esporte*

Quando existe congruência de idéias e objetivos entre clubes, patrocinadores, instituições ou atletas, torna-se possível a realização de parcerias no esporte. A parceria consiste na união das forças dos envolvidos citados em busca de objetivos comuns (MELO NETO, 1995).

O modelo de parceria mais utilizado no esporte é o de organização e promoção de eventos. Alguns eventos necessitam da mobilização e cooperação da administração pública. Os Jogos Abertos do Interior são um exemplo. Eles acontecem no estado de São Paulo anualmente e em cidades diferentes, envolvendo grande número de atletas de várias cidades do estado para competição em diversas modalidades em um formato parecido ao de uma mini-olimpíada. Para a que a organização do evento seja possível, as prefeituras buscam apoio de empresas privadas para o patrocínio e organização do evento, possibilitando sua realização. No ano de 1994 este evento envolveu cerca de quinze mil pessoas, sendo cerca de oito mil os atletas, e parcerias entre grandes empresas como a TV Bandeirantes, Banespa, D'Paschoal, entre outras (MELO NETO, 1995).

No futebol a parceria que se tornou mais conhecida foi a da Sociedade Esportiva Palmeiras com a multinacional italiana Parmalat. Ela se firmou através de um contrato de co-gestão e um investimento de onze milhões de dólares no futebol do clube (MELO NETO,

1995). Os resultados foram diversos títulos conquistados pelo clube durante os três anos de duração do contrato e o grande fortalecimento da marca Parmalat no Brasil naquele momento. Porém, após o término da parceria, o clube que possuía todo apoio financeiro e administrativo no futebol, se encontrou desamparado de ambas formas, tendo passado por um momento de crise até poder reestruturar sua administração e buscar novas fontes de recursos.

Após a Lei Pelé, as possibilidades são outras e a necessidade de adequação do futebol profissional como clube empresa é necessária e obrigatória. Tornou-se possível a contratação de uma empresa para gerir as atividades desportivas objetivando lucro. Porém a experiência do Palmeiras e outras posteriores fazem com que hoje, os clubes tenham grande cautela antes de firmarem “parcerias” com empresas investidoras para a administração de seus departamentos de futebol.

#### *2.3.3.4.3 A marca e o licenciamento de produtos*

A valorização da marca de clubes esportivos atrai as empresas que buscam a promoção de suas marcas e produtos (MELO NETO, 1995). Mas a marca não proporciona só isso.

Em relação às marcas das patrocinadoras do esporte é possível criar ou transformar identidades através da relação com o esporte escolhido. Segundo Melo Neto (1995, p.33), diversas empresas estatais (empresas públicas) rejuvenesceram suas imagem junto ao público através do patrocínio de eventos e clubes esportivos. A segmentação que irá determinar a escolha do evento, clube ou atleta patrocinado possibilita a valorização da imagem da patrocinadora perante seu público alvo.

Mas para os clubes há outra alternativa: o licenciamento de produtos e serviços com suas marcas. Consiste na autorização do uso da marca em produtos ou serviços que serão

oferecidos ao consumidor. Estes produtos ou serviços adquirem a característica de “serem do clube” apesar de não terem sido desenvolvidos nem produzidos pelo mesmo.

Melo Neto (1995, p.176) define o licenciamento como “uma operação comercial através da qual o licenciador, detentor da marca, dá autorização ao licenciado para a exploração da marca em seus produtos”. Em troca da autorização é feito o pagamento de *royalties*, sendo que os valores são estipulados nos contratos de licenciamento.

Esta possibilidade se abre também para atletas de grande expressão que podem usar seus nomes ou apelidos como marcas. É o caso dos atletas: Pelé, Zico, Senna, Michael Jordan, entre outros. No caso dos clubes a autorização que pode ser exclusiva ou não, se estende ao uso dos escudos dos clubes e outros logotipos afins que possuam a marca registrada pelo clube.

Outro formato de negócio existente para a exploração da marca dos clubes é a franquia. Melo Neto (1995, p.186) define a franquia no esporte como a “concessão, por parte do franqueador, da exploração do seu negócio pelo franqueado, mediante pagamento de um valor inicial e de uma taxa mensal, geralmente um percentual sobre o volume de vendas”.

O sistema de franquia é muito utilizado em empresas de diversos segmentos como forma de fortalecer a marca e gerar novos rendimentos ao franqueador. No futebol especificamente, pode ser explorado através de lojas de material esportivo e presentes (tudo com a marca do clube), eventos e escolhinhas. Os dois primeiros, no Brasil, ainda não tiveram grande desenvolvimento, mas é comum encontrarmos diversas escolhinhas de futebol franqueadas que vendem a imagem dos clubes como “fábrica de talentos” (MELO NETO, 1995, p.186).

O licenciamento de produtos enfrenta um perigoso adversário: a pirataria. Ela consiste na utilização e divulgação da marca em produtos e serviços sem a autorização dos clubes ou

empresas detentores dos direitos. Este fato cria concorrência desleal aos produtos licenciados, já que estarão disponíveis no mercado a preços inferiores aos deles.

### 3 METODOLOGIA

O trabalho realizado é um estudo de caso de abordagem qualitativa, descritiva e exploratória.

O estudo de caso, segundo Yin (2001), é um dos caminhos para a realização de pesquisa de ciência social. Representam, em geral, as estratégias preferidas quando as questões "como" ou "por que" estão presentes, quando o investigador tem um pequeno controle sobre os eventos, e quando o foco está no fenômeno contemporâneo entre alguns contextos na vida real.

Para Maximiano (1990, p.409), o estudo de caso é “principalmente uma forma de pesquisa, ou seja, uma estratégia de formação do conhecimento e uma forma de transmitir o conhecimento, portanto um recurso educacional”. Afirma ainda, que o mesmo permite o estudo combinado entre situações reais e conceituais.

Segundo Mattar (1999, p.77), é qualitativo o estudo que “identifica a presença ou ausência de algo”. Como principal característica está o estudo de forma sistêmica da organização estudada.

Na pesquisa de caráter descritivo, o pesquisador observa e então descreve o que observou, medindo e relatando as características de uma população ou fenômeno em estudo. Ela ganha a forma descritiva no momento em que o objetivo se torna identificar o que está ocorrendo (MATTAR, 1999).

O estudo exploratório “envolve métodos amplos e versáteis, com o objetivo de gerar hipóteses, além de possibilitar a ampliação dos conhecimentos” (MATTAR, 1999, p.78). Permitiu, portanto, um aprofundamento no conhecimento do marketing, ao ter confrontado abordagens realistas da prática de clubes de futebol.

Para o desenvolvimento foram coletados dados primários e secundários.



Os dados primários “são aqueles dados que ainda não foram antes coletados, e serão coletados em busca de atender às necessidades específicas do estudo em andamento” (MATTAR, 1999, p.148).

No presente trabalho, foram obtidos através de uma entrevista aplicada ao Gerente do Departamento de Marketing do Figueirense Futebol Clube. O roteiro da entrevista realizada tem formato semi-estruturado permitindo o aprofundamento em determinados assuntos e a objetividade em outros, de acordo com as necessidades do estudo ou da realidade apresentada durante a mesma.

A entrevista foi realizada de forma verbal, sendo registrada em fita cassete por um gravador, sendo utilizado o método da comunicação que possibilita clareza e interpretação das respostas. Este tipo de aplicação é caracterizado por Mattar (1999, p.163) por “ter propósitos de estudo claro, sem estruturação predefinida, existindo grande flexibilidade, com liberdade de expressar percepções, crenças, valores, opiniões, experiências, atitudes, estilo de vida, comportamentos e intenções”. As respostas foram transcritas e analisadas de acordo com a busca de dados significativos que pudessem atender aos objetivos do trabalho.

Além da aplicação da entrevista, foi realizada também a observação presencial informal dos ambientes do clube que foram visitados. Mattar (1999) ressalta nossa capacidade de observar e analisar comportamentos que nos cercam. Foram visitados: o estádio Orlando Scarpelli, a loja do clube, o Memorial, a sede administrativa e o departamento de marketing: todos instalados no mesmo estádio.

Os dados secundários, segundo Mattar (1999, p.135) são os que “já foram coletados, tabulados, ordenados e, às vezes, até analisados, com propósitos outros ao de atender às necessidades do estudo em andamento”.

Estes dados foram obtidos através de levantamentos bibliográficos durante a fundamentação teórica e durante o estudo de caso através de análise documental disponibilizada pelo clube e dos dados estatísticos das instituições de pesquisa e do esporte.

As análises das informações coletadas e das respostas da entrevista foram realizadas pelo comparativo entre as informações primárias, secundárias e fundamentadas. Através deste confronto foram identificados pontos fortes, fracos e novas possibilidades para o clube estudado.

## 4 DESENVOLVIMENTO

### 4.1 A História do clube

O Figueirense Futebol Clube, tradicional clube de futebol do estado de Santa Catarina, possui uma história de mais de oitenta anos. Foi fundado no dia 12 de junho de 1921, após mais de um mês de conversas entre o mentor da idéia, Jorge Albino Ramos, e seus conterrâneos simpatizantes do futebol.

As reuniões que antecederam a fundação ocorreram nos meses de abril e maio de 1992 nos bares do centro de Florianópolis. Nelas se discutiam questões sobre o futuro nome, camisa, cores, futura sede e diretoria. João Savas Siridakis, conhecido como Janga, defendeu desde o início o nome Figueirense, já que a maioria dos encontros ocorria na localidade do centro conhecida como Figueira e onde até hoje persiste uma imponente árvore desta espécie que em muito deve ter contribuído para a escolha do nome.

No dia 12 de junho de 1921, às 19 horas, os idealizadores reuniram-se na casa do senhor Ulisses Carlos Tolentino, na rua Padre Roma, número 27, para concretizar a fundação do Figueirense *Foot Bool Club* e dar posse ao seu primeiro presidente, o senhor João dos Passos Xavier (FIGUEIRENSE, 2007).

O clube surgiu em um momento de decadência do futebol catarinense, que perdia algumas agremiações tradicionais naquela época. Hoje, o Figueirense é o único clube a representar Santa Catarina na série A do Campeonato Brasileiro.

Durante seus 85 anos de história, conquistou quatorze títulos catarinenses, entre eles o tricampeonato de 2002, 2003 e 2004; uma Copa Mercosul em 1995; o vice-campeonato brasileiro da série B em 2001, que permitiu o acesso do clube à série A onde se mantém com significativos resultados até hoje; e diversos outros títulos regionais.

O primeiro título foi conquistado em 1932, ano em que o clube conquistou todos os campeonatos que disputou e que iniciou a chamada década de ouro alvinegra com cinco títulos estaduais.

No início da década de sessenta, no dia 12 de junho de 1960, foi inaugurado parcialmente o estádio Orlando Scarpelli, no bairro do Estreito, na região continental de Florianópolis. Nesta época, grande parte dos recursos financeiros do clube era destinada à construção do estádio.

Na década de setenta, a “Figueira” passou a fazer parte do distintivo do clube. Em 1972 o clube acaba com um jejum de 31 anos sem conquistar o campeonato catarinense, conquista que se repetiu em 1974. Em 1973 o Figueirense tornou-se o primeiro clube catarinense a disputar um campeonato nacional de clubes, a principal competição do país.

Na década de 80 o clube se destacou por revelar em suas divisões de base importantes jogadores para o futebol nacional. Nos anos 90, o clube volta a conquistar o campeonato catarinense, em 1994 e 1999; inicia as obras de construção de seu centro de treinamento, no município de Palhoça, a cerca de 20 quilômetros de seu estádio; e em 1999 inicia um moderno sistema de gestão no futebol com destaque para a modernidade administrativa (FIGUEIRENSE, 2007).

A primeira década de 2000 tem sido para o Figueirense o ponto de partida para uma evolução constante dentro do futebol nacional. Em 2001, foi vice-campeão da série B do Campeonato Brasileiro conquistando o direito de disputar a série A, elite do futebol nacional. Destacou-se com o tricampeonato estadual de 2002 a 2004 e como campeão de 2006 tornou-se o clube com o maior número de títulos catarinense conquistados: quatorze.

O modelo de gestão implantado em 1999 vem trazendo resultados no âmbito patrimonial. O Centro de Formação e Treinamento (CFT) foi concluído, e hoje é responsável por toda estrutura de apoio físico, técnico, médico e profissional aos atletas profissionais e das

categorias de base do clube. As categorias de base de um clube de futebol são aquelas formadas por jovens jogadores, entre treze e vinte anos, que almejam chegar às equipes profissionais (BRUNORO; AFIF, 1997). O estádio Orlando Scarpelli vem sofrendo constantes melhorias para o melhor atendimento aos torcedores, permitindo o crescimento da média de público do clube nos jogos em “casa”. Para a comunidade, foram construídos o Memorial, que guarda a história do clube, e uma capela nas dependências do estádio. Além disso foi criada uma estrutura profissional de Marketing para administrar e explorar a marca Figueirense, sendo esta responsável pela manutenção da loja de produtos licenciados do clube, também em seu estádio.

Segundo Estrella (2006), durante o ano de 2007, o Figueirense disputará importantes competições, inclusive a internacional Copa Sul-Americana. As outras competições são as nacionais: Copa do Brasil e Campeonato Brasileiro da série A; além do Campeonato Catarinense. Neste ano, em relação aos dois anos anteriores, o campeonato catarinense terá maior duração, o que intensifica as rivalidades regionais e motiva as torcidas do estado. Por outro lado, no estágio em que o Figueirense se encontra, na série A do Campeonato Brasileiro e disputando torneios internacionais, o campeonato regional é “teoricamente deficitário porque não gera grandes atrativos”. Esta afirmação se explica pelo fato de não ter grande valor para as grandes redes de televisão, sendo que a negociação das cotas dos direitos de transmissão dos jogos significa uma das principais receitas para o clube.

A principal meta para este e para os próximos anos é dar continuidade à modernização de seu estádio através de novas parcerias e à ratificação de sua condição atual de grande clube do futebol brasileiro. Isto possibilitará, juntamente com diversas ações de marketing e resultados dentro do campo, o aumento do número de torcedores no estado de Santa Catarina e a valorização da marca Figueirense.

## **4.2 O entrevistado**

Para a obtenção de grande parte das informações relacionadas ao marketing do clube, foi realizada no dia 21 de dezembro de 2006, na sede administrativa do Figueirense Futebol Clube, uma entrevista com o seu Gerente de Marketing.

Leonardo Mosimann Estrella é administrador formado pela Universidade Federal de Santa Catarina no ano de 2002. Hoje, com vinte e nove anos, faz especialização em Marketing e Gestão Empresarial na mesma universidade.

Iniciou no Figueirense como estagiário no ano de 2001. Em 2002 foi efetivado como assistente de marketing e desde 2004 é o gerente de marketing do clube. É responsável por toda estrutura de marketing do clube, tendo conhecimento e acesso às principais atividades e informações relacionadas ao assunto, porém não possui nenhum poder de decisão ou atuação sobre o departamento de futebol.

## **4.3 A estrutura do clube**

Para compreendermos o funcionamento do marketing no clube estudado é importante conhecermos a estrutura que o mesmo disponibiliza aos torcedores, atletas e funcionários; sua estrutura administrativa; e como está inserido no macro-ambiente.

### **4.3.1 Estrutura física**

O Figueirense Futebol Clube possui basicamente duas unidades físicas: o estádio Orlando Scarpelli e o Centro de Formação e Treinamento (CFT). O clube não possui sede

social, dedicando-se exclusivamente ao futebol desde as principais categorias de base até o profissional.

#### 4.3.1.1 O estádio

O estádio Orlando Scarpelli está localizado em um dos bairros mais populosos da região continental metropolitana de Florianópolis, o Estreito. Nos seus arredores encontra-se uma grande estrutura de comércio, além de estrutura de apoio como o Hospital de Florianópolis, Corpo de Bombeiros e um Batalhão da Polícia Militar.

Sua construção teve início na década de 1950, sendo liberado para treinos em 1958. Foi inaugurado parcialmente em 1960, passou por ampliação no início da década de setenta e desde o início da nova gestão administrativa vem sofrendo constantes modernizações e melhorias, sendo um dos estádios brasileiros de maior média percentual de ocupação (FIGUEIRENSE, 2007).

Entre as melhorias realizadas na década de 2000, estão o novo alambrado, o novo sistema de iluminação, a setorização com cadeiras numeradas, as catracas eletrônicas e o novo gramado. Atualmente, possui capacidade para 19.908 torcedores sentados em cadeiras numeradas divididas em cinco setores e com seis portões de acesso. Estrella (2006) destaca que o estádio Orlando Scarpelli “tem servido de referência para alguns clubes em termos de atendimento e serviço”. Ainda segundo o entrevistado, o sistema de acesso dos torcedores, através de catracas informatizadas, permite o monitoramento do número de torcedores em cada setor e a possibilidade da melhora da qualidade do serviço durante os jogos. A instalação das cadeiras numeradas possibilitou ao clube um aumento nos preços dos ingressos para os jogos, já que o mesmo possui autonomia para defini-los desde que não seja inferior ao mínimo estipulado pelas federações organizadoras dos torneios.

Nas dependências do estádio está instalada toda estrutura administrativa do clube: assessoria de imprensa, gerência de marketing, presidência, entre outros. Ainda no estádio estão: a loja de produtos licenciados, o Memorial e a capela.

Na loja, inaugurada em abril de 2000, o torcedor do Figueirense pode encontrar mais de trezentos produtos licenciados pelo clube, desde uniformes até chinelos e sandálias de dedo. Está localizada na área externa do estádio, funcionando no horário comercial e também em dias de jogos até o início do segundo tempo das partidas.

O Memorial está localizado ao lado da loja da torcida e foi inaugurado em 2001. É responsável pelo resgate da história do clube, seus fatos marcantes e conquistas, efetuando a guarda e exposição de troféus, uniformes históricos, medalhas, prêmios, entre outras curiosidades do clube. Fica aberto nos mesmos horários da loja e a entrada é gratuita.

A capela inaugurada no ano de 2000, tem como função servir a comunidade em missas, casamentos e batizados, entre outros eventos. Está localizada no lado externo do estádio e nela são celebradas missas regulares duas vezes por semana.

O estádio também possui uma academia aberta à comunidade. Sua administração, até o momento, é terceirizada e o valor da mensalidade para freqüentá-la não é muito diferente do cobrado por academias convencionais, porém esta oferece a comodidade de fácil localização e, segundo Estrella (2006), pode proporcionar uma identificação da comunidade local com o clube. Esta terceirização é feita através da locação do espaço e cobrança de *royalties*, taxa pela utilização da marca do clube.

Clubes que possuem estádios próprios bem estruturados podem utilizá-los como uma importante ferramenta para geração de receitas e fortalecimento da marca. Os estádios são importantes patrimônios dos clubes que propiciam aos investidores a presença de grandes públicos com freqüências regulares. Grandes clubes têm como uma de suas metas principais a modernização de “suas casas”, visando buscar novas parcerias e oferecer aos torcedores



outras opções de entretenimento, além de melhor qualidade no serviço prestado. Um exemplo a ser citado é o São Paulo Futebol Clube que investe em seu estádio como estratégia de fortalecimento da marca, estando entre as metas para o ano de 2007 a construção de camarotes corporativos, um mini-shopping e um complexo de entretenimento nas dependências do mesmo (PERRONE, 2007).

#### 4.3.1.2 O centro de treinamento

O Centro de Formação e Treinamento (CFT) do Figueirense Futebol Clube está localizado no município de Palhoça, próximo ao pé do morro do Cambirela, à cerca de 20 quilômetros de distância do centro de Florianópolis.

Foi inaugurado em agosto de 2000 e possui mais de 65.000 metros quadrados de área destinada aos treinos de todas as categorias do futebol do clube. As categorias de base, desde o mirim até o júnior, realizam seus jogos por competições estaduais e municipais nos campos do CFT. Segundo Estrella (2006), foi levada para o CFT “toda a logística do departamento de futebol”, incluindo a academia dos atletas, fisioterapia, estrutura médica, rouparia, entre outros.

É considerado um dos principais patrimônios do clube, pois é lá que são formados os atletas que poderão vir a vestir a camisa profissional do Figueirense. Sua estrutura está entre as melhores do Brasil, dispendo de quatro campos de tamanho oficial, um campo de treino para goleiros, academia para os atletas, e estrutura médica e fisioterápica. No projeto de ampliação está prevista a construção de alojamentos, hotel e um ginásio.

Neste aspecto, o Figueirense segue o caminho dos que são considerados alguns dos principais clubes do futebol brasileiro em organização, como o São Paulo Futebol Clube, a Sociedade Esportiva Palmeiras, e o Cruzeiro Esporte Clube, que possuem modernos centros

de treinamento para a preparação e recuperação de atletas, além da revelação de novos jogadores.

O CFT, segundo o entrevistado, é uma estrutura física que também pode ser explorada pelas atividades de marketing do clube, assim como o estádio e todos os seus anexos (loja, Memorial, sala de imprensa, etc).

#### **4.3.2 A estrutura associativa**

O Figueirense, apesar de não possuir sede social, com atividades esportivas e recreativas, possui associados. São os sócios-torcedores que se associam através do pagamento de uma mensalidade que lhes proporciona alguns direitos.

Segundo Estrella (2006), a grande vantagem do associado do Figueirense é o direito de assistir todos os jogos do clube no estádio Orlando Scarpelli sempre na mesma cadeira numerada escolhida na secretaria no momento da associação. O sócio-torcedor se cadastra através do *site* oficial do clube ou pessoalmente comparecendo à sede administrativa, paga uma mensalidade e recebe sua carteirinha de associado que permite livre entrada nos referidos jogos do time. O entrevistado afirma que o associado tem como seu produto adquirido na associação apenas o jogo de futebol e as comodidades disponibilizadas a eles através da mesma.

Este sistema é utilizado de forma semelhante em diversos outros clubes, pois permite ao clube uma receita estável garantida proveniente de sua torcida, e ao torcedor a oportunidade de assistir a todos os jogos do clube como mandante, ou seja, em sua “casa”, por um custo inferior se comparado à compra de todos estes ingressos na bilheteria.

O clube ainda obtém outras vantagens. A primeira é a formação de um banco de dados com as informações disponíveis do cadastro do torcedor, que pode ser trabalhado através dos

diversos meios de comunicação visando a fidelização dos torcedores. A segunda é o fato de o torcedor se sentir mais motivado para ir ao estádio por já possuir ingresso garantido, o que facilita em relação às filas para a compra de ingressos e à necessidade de se ter o dinheiro disponível naquele momento do jogo. Há ainda para o torcedor maior possibilidade de se fazer amigos, já que os sócio-torcedores assistem aos jogos sempre da mesma cadeira numerada.

Esta motivação dos torcedores proporcionou nos últimos anos ao estádio Orlando Scarpelli, dentre os estádios da série A do Campeonato Brasileiro, uma das maiores médias percentuais de ocupação durante o referido campeonato (FIGUEIRENSE, 2007).

Estrella (2006) diz que para os próximos anos está previsto um novo sistema de associação onde os associados terão além dos benefícios relacionados ao jogo de futebol, outros que venham proporcionar uma maior fidelização do cliente-torcedor, dentro e fora do estado de Santa Catarina. Este sistema irá “oferecer benefícios tangíveis e intangíveis aos associados” que possam ser percebidos, tornando o relacionamento entre clube e torcedor constante. Entre eles, estão o envio de camisetas oficiais, revistas do clube, “newsletter”, promoções de parceiros, entre outros. O entrevistado ainda informa que para o atual associado, a adesão ao novo sistema de sócio-torcedor terá um desconto significativo em relação aos novos associados.

Este sistema já é utilizado por outros clubes brasileiros de forma semelhante e permite a manutenção e o crescimento do vínculo de torcedores com o clube, além da segmentação dos mesmos. Para sua aplicação, sugere-se que o clube analise as experiências de outros clubes, podendo selecionar características favoráveis aos seus objetivos, e, a partir de então, adequá-las à sua realidade e acrescentar novas idéias, de forma que obtenha os resultados esperados.

### 4.3.3 Estrutura administrativa

O Figueirense possui suas estruturas administrativa e hierárquica definidas. Uma das peças desta estrutura é o departamento de marketing, responsável por um grande número de atividades importantes para o clube e que serão analisadas adiante.

O órgão deliberativo máximo do clube é o Conselho Deliberativo composto por 100 membros efetivos e 50 suplentes. Abaixo está o Conselho Fiscal, responsável pela fiscalização e regulamentação das atividades do clube e composto por três conselheiros e três suplentes eleitos pelo Conselho Deliberativo. O Conselho Administrativo, ao qual o presidente do clube é ligado diretamente, vem em seguida na hierarquia e tem como responsabilidade todas as ações administrativas do clube. É composto pelo presidente e por 12 vice-presidentes, cada um responsável por uma área das atividades administrativas do clube.

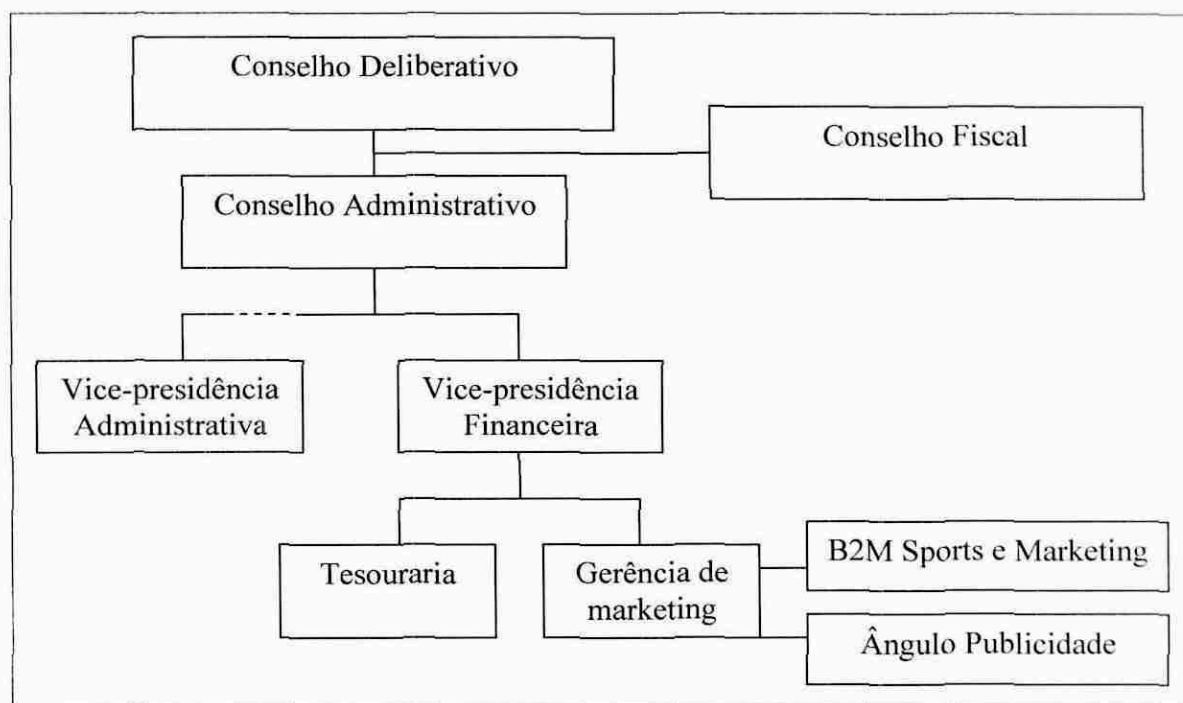
A Gerência de marketing está ligada e subordinada diretamente à vice-presidência financeira. Está no mesmo nível hierárquico da Gerência Administrativa, da Tesouraria, do departamento de Engenharia e do Setor de Compras.

Administrando a parte empresarial do clube, está a Figueirense Participações e Gestão Desportiva S/A. É uma empresa, sociedade anônima de capital fechado, que possui doze sócios e tem como principais atividades a gestão da marca Figueirense e dos atletas vinculados ao clube. A relação entre o Figueirense Futebol Clube e a Figueirense Participações durará no mínimo vinte anos, se tudo ocorrer dentro do esperado e acordado no contrato vigente, e já vigora desde 2004. Segundo o gerente de marketing, os sócios da empresa gestora já possuíam estreita relação e vínculos com o clube, sendo que entre eles estão alguns ex-conselheiros do clube.

Responsável pelo departamento de futebol, está o comitê gestor do futebol que realiza as atividades de “contratação de atletas, formação de comissão técnica, definição do período

de trabalho”, entre outras. Segundo Estrella (2006), este comitê é formado atualmente pelo presidente do clube, pelo presidente da Figueirense Participações, pelo gerente de futebol do clube, pelo vice-presidente de futebol profissional, por um dos sócios da Figueirense Participações, por um ex-diretor de futebol e pelo secretário executivo de futebol da Figueirense Participações; totalizando sete pessoas responsáveis pelas decisões referentes ao futebol profissional do clube. Vale destacar que as decisões sobre contratação de jogadores, apesar de em alguns casos terem conseqüências (positivas ou negativas) para o marketing do clube, não são influenciadas por este departamento.

Figura 2: Organograma administrativo do Figueirense



Fonte: Elaborado pelo autor

Completando a estrutura estão as empresas consultoras contratadas, sendo atualmente a Bis Brasil responsável pela consultoria na área do futebol e a B2M Esportes e Marketing na área de marketing, ambas com sede na cidade de São Paulo. Segundo Estrella (2006), a

consultoria efetuada pela B2M se deve ao fato de São Paulo possuir uma grande fatia do mercado publicitário do país, tornando-se necessário uma empresa que busque e permita que parte deste potencial seja investida no clube.

Na figura 2 é possível observar parte da estrutura hierárquica do clube, e onde se encontra a gerência de marketing.

#### **4.3.4 Aspecto legal**

As recentes mudanças na legislação esportiva, principalmente as promovidas pela Lei Pelé, exigiram que clubes se adaptassem a uma nova realidade. No caso do Figueirense Futebol Clube, o clube passou a ter sua parte empresarial administrada pela Figueirense Participações e Gestão Desportiva S/A, que gerencia e administra a marca Figueirense, a imagem do clube e a relação do clube com o futebol profissional. Os resultados apresentados pelo clube são de responsabilidade da empresa gestora, assim como todas as prestações de contas que a lei exige, como a publicação do balanço patrimonial anual no Diário Oficial e em jornal de grande circulação de sua região. O contrato entre a mesma e o clube começou a vigorar em 2004 e tem duração de dez anos, prorrogáveis por mais dez anos, podendo durar até 2024.

Como vantagem deste contrato com a Figueirense Participações, Estrella (2006) destaca o fato de que “os sócios acionistas da Figueirense Participações têm um vínculo histórico com o Figueirense”, como diretores, conselheiros ou torcedores; diferentemente de outras parcerias entre grandes clubes e empresas investidoras, onde empresas pouco entendem de futebol ou conhecem os clubes, e buscam apenas o seu retorno financeiro. Ainda afirma, que a responsabilidade por possíveis prejuízos durante os exercícios fiscais, são de responsabilidade da Figueirense Participações, enquanto que os lucros são divididos entre os

seus acionistas, sendo o Figueirense um deles com vinte por cento das ações. O lucro realizado pelo clube deve ser totalmente integrado ao patrimônio, já que o clube é uma associação sem fins lucrativos e não tem a quem distribuí-lo. É ele que permite as melhorias na estrutura do clube.

Desta forma, a partir do contrato de “co-gestão” com a Figueirense Participações, o clube está totalmente adequado à Lei Pelé.

Sobre a nova loteria aprovada pelo Governo Federal, a Timemania, Estrella (2006) afirma que o Figueirense, como todos os outros clubes das séries A, B e C do Campeonato Brasileiro, irá se beneficiar. O objetivo principal da loteria é “suprimir o déficit que os clubes têm referente aos impostos” com o Governo Federal. Ele ainda acrescenta que o clube possui uma dívida muito pequena em relação à maioria dos outros clubes, toda ela já parcelada e sendo quitada, proporcionando a possibilidade de utilização desta nova receita na estrutura do clube. Esclarece ainda, que os clubes que não devem ao fisco federal, ao Fundo de Garantia por Tempo de Serviço (FGTS), ou ao INSS, poderão utilizar os recursos a eles destinados na forma que desejarem. A grande questão referente a esta lei é a forma como será dividido o montante dos recursos captados entre os clubes. Segundo o entrevistado, sessenta por cento do valor lucrado pela loteria serão destinados aos clubes da série A do campeonato Brasileiro, trinta por cento para os da série B, e dez por cento para os da série C. Porém ainda não está definido como será dividido entre os clubes de cada série. Este impasse é o que ainda impede que a loteria seja definitivamente implantada, já que os clubes, protegendo seus interesses, defendem diferentes formas de divisão do montante. Sobre isto, o Figueirense defende que a divisão deve ser igualitária entre os clubes da mesma série, ou seja, que o montante destinado aos clubes da série A seja dividido de forma igual entre os vinte clubes que a compõem.

Relativo à estrutura federativa, o clube é filiado à Federação Catarinense de Futebol (FCF), tendo sido um de seus fundadores. Segundo Estrella (2006), as taxas pagas às

federações são referentes às bilheterias e às contratações de atletas, sendo devidas à referida federação que repassa à Confederação Brasileira de Futebol (CBF). Por não ser matéria de sua área de atuação, o entrevistado afirmou não ter informações precisas sobre os percentuais pagos e distribuição entre federações e confederações.

#### 4.3.4.1. Os atletas

O departamento de futebol profissional do clube e o seu comitê gestor possuem estratégia definida no que se refere à contratação de atletas, negociações e composição do elenco.

Como já destacado, o departamento de marketing não influencia nas decisões sobre contratação de jogadores. Porém em muitos casos é possível observar a estreita relação entre estas duas atividades. No próprio Figueirense no ano de 2004, a contratação do jogador Edmundo, ex-Palmeiras e seleção brasileira, gerou bons resultados para o marketing do clube devido à maior exposição do mesmo na mídia nacional, atração de maior número de torcedores aos jogos, venda de camisetas do referido atleta, entre outros. Segundo Estrella (2006), apesar de Edmundo estar fora de forma no momento da contratação e ter uma idade considerada avançada para um jogador de futebol, sua contratação foi realizada apenas devido aos critérios técnicos do atleta, e não com a intenção de utilizar sua imagem para a maior exposição do clube.

O entrevistado destaca que os principais critérios analisados no momento de se contratar jogadores são: o histórico de comportamento, os objetivos na carreira, e a facilidade de ser administrado junto ao elenco. O comportamento do jogador, quando não adequado, pode afetar a imagem do clube. Fatos e boatos sobre jogadores repercutem na mídia e podem trazer benefícios ou prejuízos para seus clubes. Os objetivos do atleta em relação à sua



carreira também é um dos pontos fortemente considerados no momento da contratação. O Figueirense busca atletas que almejam um clube onde possam mostrar seu potencial. O clube, por ter um planejamento definido, disputar importantes campeonatos e estar na mídia nacional, pode oferecer ao atleta a possibilidade de jogar e fazer ascender sua carreira, mostrando seu talento para clubes dos centros de maior visibilidade no futebol brasileiro como São Paulo e Rio de Janeiro. Jogadores com este perfil, segundo o entrevistado, possuem um comprometimento maior com resultados. Outro fator considerado é o relacionamento com outros atletas e com o clube. O atleta que tem metas dedica-se mais aos treinos e pode mais facilmente ajudar o clube e alcançar seus objetivos.

Estrella (2006) afirma que a maior fonte de receitas do clube é a negociação dos jogadores. Por isso é muito importante saber administrar o material humano do clube. Com a Lei Pelé, muitos clubes se consideram prejudicados pelo fim da existência do passe que vinculava o jogador ao clube como uma mercadoria. Mas muitos clubes já estão se adaptando e aprendendo administrar a relação contratual com seus atletas de forma que permita, dentro da nova lei, lucrar com a contratação e negociação de jogadores. O atleta que assina um contrato com o clube, possui vínculo até seu término, quando estará livre para negociar com qualquer outro clube. Porém, durante este contrato, há uma multa de rescisão, estipulada proporcionalmente ao valor do salário do atleta, cujo pagamento libera o jogador para atuar em outro clube. Desta forma, decisões sobre contratações de jogadores se tornaram até mais importantes do que eram antes. O perfil do jogador, seu histórico de comportamento, sua ficha médica, sua exposição na mídia, são fatores que realmente devem ser considerados, além dos fatores técnicos, já que os contratos de jogadores promissores tendem agora a ser mais longos, garantindo ao clube a possibilidade de lucrar com possível negociação.

Outra importante relação é a da formação de jogadores nas categorias de base. Em seu Centro de Formação e Treinamento (CFT), o Figueirense investe na formação de novos

jogadores desde a categoria infantil. Estes jogadores, se permanecerem no clube, terão, em seu primeiro contrato profissional, vínculo com o clube, tornando-se importante moeda no mercado do futebol. O primeiro contrato profissional pode ser feito a partir do dezesseis anos podendo ter duração até os vinte anos do atleta. Segundo Estrella (2006), a grande mudança foi o fim do “protecionismo do clube formador” que agora necessita oferecer estrutura para manter seus atletas e negociar bons primeiros contratos.

Outra questão importante, que preocupa cada vez mais os dirigentes e as federações, é a adulteração da idade de atletas. Muitos bons jogadores, em idade considerada não mais propícia para iniciar no futebol profissional, são seduzidos por possíveis futuros empresários a adulterar suas documentações, reduzindo a idade e possibilitando o início de carreira em um clube de futebol profissional. Segundo o entrevistado, o contexto social contribui para este tipo de ocorrência, o chamado “gato”, sendo que em muitos casos o clube não possui o controle da situação, e muito menos autoridade para investigá-la ou detectá-la. No final do ano de 2006, descobriu-se mais um novo caso no país, e desta vez ocorreu no Figueirense. A documentação do atleta Carlos Alberto, vinculado ao clube e com passagens por seleções brasileiras das categorias de base, apresentava o ano de nascimento como sendo o de 1983. Descobriu-se, através de denúncia e investigação jornalística, que o verdadeiro ano de nascimento do atleta é 1978, deflagrando uma diferença de cinco anos nos registros. Estrella (2006) afirma que o fato não afetou a imagem do clube, já que nem a Confederação Brasileira de Futebol detectou tal fraude.

Podemos verificar, através destes casos de adulteração de idade, que o contexto social pode levar um possível atleta mal orientado a cometer crimes objetivando melhor sorte através do esporte. Cabe aos clubes e às suas famílias, que nem sempre possuem condições favoráveis, orientar os atletas desde cedo para que os mesmos não cometam este tipo de erro que pode comprometer suas imagens e suas carreiras. Estrella (2006) ainda destaca a

importância da estrutura oferecida aos atletas, profissionais de das categorias de base, estrutura esta que envolve acompanhamento médico, nutricional, psicológico, pedagógico, entre outros, para evitar que alguns atletas se desviem de possíveis carreiras promissoras.

O entrevistado ainda ressalta a importância da responsabilidade social do clube para com seus atletas, em todas as categorias. “O clube possui mais de cento e sessenta atletas, sem contar a parte das escolinhas e núcleos”, criando um contexto social que necessita ser trabalhado, pois, principalmente nas categorias amadoras, o clube é de certa forma responsável pela educação e contribui para a formação do caráter do atleta.

#### **4.4 O departamento de marketing**

O departamento de marketing é responsável pela coordenação e execução das atividades relacionadas à divulgação da marca Figueirense e de seus parceiros, além da definição de estratégias para fortalecimento da imagem do clube e geração de novas receitas a partir da mesma.

Segundo Estrella (2006), até momento, as negociações de jogadores são as maiores fontes de recursos do clube, porém, a participação do departamento de marketing na geração de receitas está crescendo a cada ano, e tem como objetivo se tornar uma das principais fontes de recursos financeiros para o clube.

##### **4.4.1 Estrutura**

O departamento de marketing do Figueirense é subordinado à vice-presidência financeira, que por sua vez é parte integrante do conselho administrativo. Suas atividades dependem da aprovação da mesma por estarem diretamente relacionadas aos seus interesses, e

“é nela que fica a diretoria executiva desta área” (ESTRELLA, 2006). A Gerência de marketing, nome pelo qual é tratado tal departamento do qual o entrevistado é o gerente, possui o apoio externo de uma empresa de consultoria e de uma agência de publicidade.

A B2M Sports e Marketing é a agência que presta consultoria na área de marketing esportivo, sediada na cidade de São Paulo, e que têm a função de orientar as ações do clube na referida área, além de contribuir na negociação e prospecção de novos parceiros para as atividades relacionadas no clube.

A Ângulo Propaganda é a agência responsável pela mídia do clube. As ações de divulgação de atividades do clube e da marca Figueirense são, em relação às mídias utilizadas, responsabilidades da mesma.

A gerência de marketing é composta pelo entrevistado, Leonardo Mosimann Estrella, e mais quatro funcionários responsáveis por atividades distintas no departamento. Um é responsável pelos assuntos relacionados ao licenciamento de produtos e franquias; outro pela logística do departamento, ou seja, coordenação das atividades; um terceiro pela relação com o torcedor; e o último pela gerência da loja de produtos licenciados. Ainda conta com uma assistente de marketing que o auxilia nas atividades administrativas. Todos são funcionários do clube com dedicação em tempo integral.

#### **4.4.2 Comunicação**

O composto de marketing também envolve a forma como as informações sobre a organização, ou clube, são passadas aos seus clientes, ou torcedores, e também quais meios são utilizados para este fim.

A comunicação em um clube de futebol pode ser dividida e em quatro grupos: as informações que a imprensa divulga sobre o clube, as que o clube passa à imprensa e ao

público, a propaganda realizada pelo clube com objetivos específicos, e a comunicação com os torcedores ou associados.

O primeiro grupo é, de certa forma, uma variável incontrollável para o clube. As informações divulgadas pelos diversos meios de comunicação utilizados pela imprensa nem sempre refletem a realidade do clube ou os reais acontecimentos. É possível, segundo Estrella (2006), reduzir possíveis distorções através de um departamento de assessoria de imprensa eficiente, que estabeleça normas para o desenvolvimento das atividades de jornalistas no clube, ofereça apoio e condições de trabalho, e disponibilize informações precisas e necessárias aos mesmos; buscando minimizar possíveis distorções da realidade e das informações coletadas. Para Schmidt (2007), a assessoria de imprensa auxilia na formação da imagem do clube. Ele afirma que a mesma fornece o “material que é veiculado na imprensa sobre o clube” e serve como uma “vitrine onde é passada a imagem do Figueirense para os órgãos de imprensa e para o torcedor, conseqüentemente”.

Desta forma, podemos verificar que a assessoria de imprensa tem papel importante no primeiro grupo comentado, e é a responsável pelas atividades do segundo grupo: a comunicação oficial do clube. Além de estabelecer regras e passar informações para a imprensa, este departamento também é responsável pela divulgação das informações do clube. Schmidt (2007) afirma que é através dela, que oficialmente, são divulgadas novas contratações de atletas, feitas as apresentações dos mesmos, e marcadas as entrevistas coletivas. Além disso, é responsável pela manutenção e atualização das informações no *site* oficial do clube. Segundo Estrella (2006), apesar de haver importante sinergia entre o seu departamento e a assessoria de imprensa, não há vínculo direto ou hierárquico entre eles, sendo que a segunda é subordinada à vice-presidência executiva. A mesma é composta por três pessoas: um assessor de imprensa, responsável pelo departamento, e dois assistentes.

As atividades de comunicação relacionadas com o departamento de marketing do Figueirense estão no terceiro e quarto grupos citados. A propaganda, além de estar presente no composto de marketing da maioria das organizações, é responsável por passar a mensagem desejada ao público alvo. No momento, o clube está focado em atingir os torcedores com uma campanha para aumentar o quadro de associados. Esta campanha é desenvolvida com base no calendário de campeonatos e jogos, já que o Figueirense tem participado de importantes torneios e disputado muitas partidas em seu estádio. A veiculação das propagandas é pontual em relação às datas, com base no calendário de jogos do clube. Já os meios de comunicação utilizados são diversos. Entre eles foram citados: *outdoors*, rádio, jornais locais de grande circulação, *site* oficial do clube, mala-direta virtual, *banners*, entre outros. Ciente de seu público alvo, Estrella (2006) afirma que o departamento de marketing está efetuando esta campanha de forma “agressiva”, com o objetivo de aumentar o número de associados em mais de 1500, ampliar a receita do clube, e aumentar o banco de dados de torcedores, já visando seu próximo projeto: o novo sistema de associação já mencionado.

Porém, o Figueirense não utiliza a propaganda apenas com este objetivo. Visando atrair público aos jogos no estádio Orlando Scarpelli, o clube utiliza a propaganda em meios de comunicação como rádio e televisão, chamando a torcida para incentivar o time nos diversos jogos durante o ano. Esta atividade também contribui para a alta taxa de ocupação percentual do estádio durante o ano.

O último grupo deste composto é a comunicação com os torcedores. Estrella (2006) informa que os principais meios utilizados são as malas-diretas virtuais e postadas, além dos já citados anteriormente. Vale ressaltar, que estes meios são utilizados na comunicação com torcedores associados, cujas informações de contato são disponíveis ao clube. Estes torcedores, assim como os demais, ainda têm disponível, um 0800, telefone gratuito onde o torcedor pode obter as informações desejadas através do “sistema de atendimento ao

torcedor”, e acesso direto com o clube via internet. O contato direcionado do departamento com os torcedores associados também pode ser realizado via telefone, sendo que são selecionados de acordo com as informações disponíveis ao clube em seu banco de dados, grupos específicos segmentados de maior interesse ao clube em determinados momentos. Um exemplo de critério de segmentação de associados é a inadimplência, sendo que o clube procura entrar em contato com estes torcedores para oferecer melhores alternativas para o pagamento da mensalidade, buscando reduzi-la. O entrevistado ainda afirma que a comunicação com os torcedores é “menor do que gostaria que fosse”, apesar de estarem estruturando o clube internamente para melhorar esta relação e torná-la mais constante.

#### **4.4.3 Estratégias e receitas**

O departamento de marketing tem como uma de suas principais funções fomentar o aumento de receitas do clube através da exploração e fortalecimento da marca. A seguir, são apresentadas de algumas fontes de receitas do clube, e suas relações com o departamento estudado.

##### 4.4.3.1 Transmissão de jogos

“Cotas de televisão” é o nome dado ao valor pago pelas emissoras de televisão pelo direito de transmissão dos jogos de determinado campeonato. Representam uma das principais fontes de recursos dos grandes clubes de futebol brasileiros, e principalmente para os da série A do Campeonato Brasileiro, cujas cotas têm valor mais elevado.

Segundo Estrella (2006), a definição dos valores a serem pagos aos clubes da série A já citada “é feita pela diretoria do Clube dos Treze”. O Clube dos Treze, a União dos Grandes

Clubes Brasileiros, é uma associação da, considerada pela maioria, elite do futebol brasileiro, composta pelos clubes de maiores conquistas do futebol nacional. Esta associação existe para defender os direitos destes clubes e como uma forma de fortalecer a defesa de suas idéias. Surgiu em 1987, inicialmente com treze clubes fundadores e hoje conta com vinte clubes afiliados. Segundo Clube dos Treze (2007):

A União dos Grandes Clubes do Futebol Brasileiro - Clube dos 13, nasceu por iniciativa espontânea e autônoma dos principais clubes do país, instados por crescentes dificuldades econômicas e escassa representatividade junto aos órgãos de direção e administração do sistema desportivo nacional. Assinaram a Ata de Fundação quatro representantes de São Paulo (Corinthians, Palmeiras, São Paulo e Santos), quatro do Rio de Janeiro (Flamengo, Vasco da Gama, Botafogo e Fluminense), dois de Minas Gerais (Cruzeiro e Atlético), dois do Rio Grande do Sul (Internacional e Grêmio) e uma da Bahia (Bahia). No curso destes 18 anos de existência, que se completarão no dia 11 de julho de 2005, a este grupo inicial de 13 clubes juntaram-se Coritiba, Goiás, Sport Recife, Portuguesa, Atlético Paranaense, Guarani e Vitória. Com 20 clubes associados, aumentou a força de negociação da entidade. Porém, como Fábio André Koff, atual presidente, faz questão de lembrar, o Clube dos 13 presta serviços a todos os clubes brasileiros, além dos seus filiados.

O entrevistado lembra que o Figueirense não é integrante do Clube dos Treze, embora seja convidado para as reuniões “em virtude de ser um dos integrantes do Campeonato Brasileiro da série A”, porém, sem direito a voto, acatando as decisões desta organização. Os valores pagos pelas cotas de transmissão são feitos pelo direito de transmissão de um campeonato inteiro, e a divisão entre os clubes é decidida pelo Clube dos Treze.

Portanto, esta é uma variável externa, cuja definição de valores e percentuais não depende apenas do clube. É uma importante receita que não depende da atuação de sua administração para a maximização. Porém, Estrella (2006) destaca que o Figueirense vem desenvolvendo “um trabalho político forte” para passar a ser integrante deste seleto clube, devido ao que considera “um tanto quanto desproporcional” a definição da divisão destes valores.



Há ainda a questão do sistema *pay per view* de transmissão televisiva dos jogos. Segundo Estrella (2006), esta questão “é um problema” para os clubes de acordo com a sua avaliação e a do clube. Para o entrevistado, “o Clube dos Treze não sabe gerenciar os produtos que têm na mão”, pois quando assinou o contrato com a empresa que adquiriu os direitos de transmissão do Campeonato Brasileiro por este sistema, não previu remuneração variável. Até momento, o direito de transmissão é adquirido por um valor fixo que será distribuído entre os clubes de acordo com a definição de percentuais do Clube dos Treze. Porém, existe uma receita variável gerada pela venda de jogos avulsos ou dos pacotes completos aos telespectadores, ou seja, todos os jogos do campeonato. Esta receita poderia ser mais bem gerenciada através do controle sobre o número de jogos transmitidos. É possível quantificar quais foram os jogos mais vendidos pelo sistema, possibilitando a geração de uma receita variável sobre os direitos de transmissão, além da divisão justa e proporcional entre os clubes, de acordo com o número de jogos vendidos com a participação de cada um.

Estrella (2006) destaca que o departamento de marketing não é o responsável pelo gerenciamento destes valores e pelas negociações que o envolvem. Apenas possui conhecimento sobre esta realidade por se tratar de um assunto de grande importância financeira para o clube.

Quanto à transmissão de imagens e notícias do clube, em um futuro próximo, muitos clubes terão seus canais exclusivos de televisão. Alguns clubes europeus já possuem e grandes clubes brasileiros já estão desenvolvendo seus projetos, dentre eles o São Paulo Futebol Clube (ROMÃO, 2006). Os clubes que tornarem estes projetos realidade poderão agregar grande valor à marca além de poder manter o clube na mídia a todo instante, com controle das informações transmitidas. Consiste em um canal de televisão dedicado vinte e quatro horas por dia ao clube. Transmite treinos, entrevistas, notícias, apresentação de jogadores, debates, entre outros, gerando grande exposição do clube aos telespectadores que

possuem acesso aos canais por assinatura pelo sistema *pay per view*. Além disto, é possível gerar receitas através da venda de propagandas aos parceiros do clube e a diversos tipos de anunciantes, selecionados ou não, de acordo com a estratégia do clube.

É importante que o Figueirense, mantendo a característica de vanguarda de sua atual administração, busque alternativas para a viabilização de projetos como este. Investidores são fundamentais em grandes projetos, devido ao alto nível de investimento, e a realização destas parcerias exige projetos bem estudados e estruturados, para que se tornem viáveis e vantajosos para todas as partes envolvidas.

#### 4.4.3.2 Fornecimento de material esportivo

O fornecimento de material esportivo aos clubes de futebol é atualmente uma das principais ferramentas utilizadas pelos departamentos de marketing dos mesmos. Possibilita geração de receitas, não só pelos valores pagos pela empresa fabricante do material, como também pela venda deste material aos torcedores como produtos licenciados. Permite ainda a melhoria constante na qualidade dos uniformes dos jogadores e materiais de apoio relacionados às atividades dos atletas como: agasalhos, uniformes de treino, entre outros.

A Umbro é a parceira do clube no fornecimento de material esportivo desde o ano de 1999, quando o mesmo estava na série C do campeonato brasileiro. O entrevistado afirma ter sido fundamental o fato de a Umbro ter “apostado” no clube, e “hoje, pelas informações disponíveis, o Figueirense é o clube, dentre os que têm investimento da Umbro, que gera maior equilíbrio financeiro para a empresa, ou seja, o investimento feito se equivale ao retorno” financeiro. Ele destaca que a maioria dos clubes gera déficit financeiro aos fornecedores de material esportivo que consideram o investimento nos clubes como

estratégias de fortalecimento de suas marcas, e não como investimentos com objetivos de retorno financeiro imediato ou diretamente relacionado à venda de material destes.

Portanto, a questão comercial, para as empresas fabricantes de material esportivo, não é prioridade nestes investimentos, mas sim a relação da marca com equipes vencedoras, além da grande e constante exposição da mesma na mídia por intermédio dos clubes. Já no caso do Figueirense, o retorno obtido com a venda dos produtos Umbro relacionados ao clube, cobrem os custos dos materiais fornecidos e os valores pagos estipulados no contrato de fornecimento, proporcionando o referido equilíbrio financeiro. Sobre a empresa parceira, Estrella (2007) afirma:

A Umbro é um dos principais parceiros comerciais do Figueirense. Não só como gerador de receitas mais também com a função de agregar valor à marca. Já tivemos oportunidades de receber visitas de alguns americanos que vieram disputar alguns jogos com os times das categorias de base do Figueirense e eles também tiveram a oportunidade de visitar a loja do clube, que tem um visual quase que todo com produtos da Umbro e ficaram impressionados com o fato da Umbro estar patrocinando o Figueirense.

Como vantagens para o clube nesta relação, destacam a associação do mesmo a uma marca internacional, a “quantidade considerável de material anual” fornecida para o “atendimento de todas as categorias do clube, desde o infantil até o profissional”, o apoio a alguns projetos, além das vantagens financeiras diretas como o investimento financeiro mensal, estipulado em contrato, e a participação a qual tem direito o Figueirense na venda dos produtos através dos *royalties*.

Como contraponto, Estrella (2006) afirma que é oferecida à fornecedora de material esportivo: a marca do clube, a mídia que o envolve, e sua “força comercial, ou seja, os consumidores”. Estes consumidores são os torcedores, potenciais compradores de produtos com a marca do Figueirense.

Estas relações são de responsabilidade do departamento de marketing do clube e são tratadas com grande profissionalismo, havendo atual satisfação com esta parceria.

Como possibilidade de obtenção de melhores resultados, é possível propor a comercialização dos produtos Umbro com a marca Figueirense através de uma loja virtual. Nem o clube, nem a empresa fornecedora do material disponibilizam o comércio eletrônico de seus produtos, sendo que tanto o *site* oficial do clube, quanto o da Umbro poderiam apresentar links para uma loja virtual específica do material esportivo do Figueirense, como ocorre em outros clubes como o São Paulo Futebol Clube e o Clube de Regatas Flamengo, permitindo o aumento de receitas com a comercialização destes produtos. O comércio eletrônico é uma alternativa para torcedores que estão geograficamente distantes dos principais pontos de venda destes produtos. Permite também, através da exposição na mídia eletrônica, maior destaque para a parceria.

A Umbro desenvolve material esportivo de qualidade para o clube, haja visto o avanço tecnológico dos materiais empregados nos uniformes a cada novo modelo. No Memorial do Figueirense, podemos observar a evolução dos uniformes do clube e nos deparar com peças históricas de importantes conquistas, que nos levam a uma viagem no tempo. Seguindo uma tendência da maioria das empresas de material esportivo que patrocinam grandes clubes de futebol, é possível sugerir o desenvolvimento de uniformes comemorativos ou para jogos especiais, seguindo antigos modelos ou referenciando importantes conquistas do clube. Este tipo de ação permite o destaque da marca do clube (ROMÃO, 2006), através de sua individualidade e história, e desperta no torcedor o interesse na aquisição de peças tão exclusivas.

Esta é uma decisão que não depende apenas do clube, já que os produtos licenciados são desenvolvidos pela Umbro. Porém, vale a sugestão para a empresa fabricante do material

esportivo, como possibilidade do aumento das receitas com a venda de seus produtos e forma de agregar valor à linha de produtos fabricados.

#### 4.4.3.3 Publicidade estática

A publicidade estática é aquela disponibilizada nos estádios e centros de treinamento dos clubes, permanecendo visível aos torcedores que comparecem aos treinos ou jogos, e a todos que acompanham os noticiários televisivos dos clubes ou assistem aos jogos pela televisão. Geralmente são placas posicionadas estrategicamente para permitir destaque durante a transmissão dos eventos. Por serem fixas, são consideradas estáticas. Por não ser possível mensurar a quantidade de vezes que aparecerão durante uma transmissão, e nem o momento da aparição, são consideradas publicidade.

É uma ferramenta de marketing e uma plataforma de comunicação eficiente que através dos painéis instalados no estádio Orlando Scarpelli e no Centro de Formação e Treinamento proporcionam excelentes oportunidades de fortalecimento da marca dos investidores (FIGUEIRENSE, 2007).

Segundo Estrella (2006), anteriormente, a responsabilidade de comercialização destes espaços era do clube. Afirma que desde o momento em que o Figueirense subiu para a série A do Campeonato Brasileiro, a publicidade nos estádios é negociada junto com as cotas de transmissão dos jogos. Portanto, é responsabilidade da empresa que compra os direitos de transmissão dos jogos negociar a publicidade estática nos estádios e explorá-la. Isto permite um forte argumento no momento da venda destes espaços: se quem vende é quem irá transmitir os jogos, é possível garantir que os mesmos tenham uma exposição mínima durante as transmissões. Logo, as cotas de transmissão foram valorizadas beneficiando os clubes, assim como os valores deste tipo de publicidade beneficiando as emissoras com direito de

negociação dos mesmos. Os clubes passaram a ficar distantes deste tipo de negociação. Esta distância proporciona vantagens e desvantagens, já que clubes em situação de destaque e com alta taxa de ocupação de seus estádios poderiam usar estes argumentos para valorizar seus espaços.

Quando são vendidas as cotas de transmissão, se vende o direito de arena, que envolve o direito de transmissão e o direito de ocupação publicitária. Todos os valores a que o clube tem direito já fazem parte das cotas de transmissão. Da mesma forma acontece com os campeonatos internacionais e estaduais.

Porém, estes direitos de arena são relacionados apenas à publicidade nos estádios. No Centro de Formação e Treinamento (CFT) do Figueirense, a responsabilidade de comercialização destes espaços é do departamento de marketing. Segundo Estrella (2006), a comercialização é feita “pontualmente”, mas o grande foco do departamento não é este. Existem empresas que procuram o clube interessadas nestes espaços, além de o clube realizar algumas prospecções em empresas cujo perfil possa ser adequado à proposta dos mesmos, mas o esforço do departamento não é grande neste aspecto. Ele afirma que não é possível para o departamento “se preocupar com o varejo”, sendo melhor focar os grandes negócios. Apesar deste tipo de receita ser importante, as negociações com organizações que possibilitem envolver uma quantidade maior de produtos, possibilitando a formação das chamadas parcerias, são mais importantes e concentram a maior parte do esforço de vendas do clube. Algumas empresas locais e outras prospectadas pela agência de consultoria B2M em São Paulo fecham negócios pontuais referentes à publicidade estática no Centro de Formação e Treinamento, porém a grande parte dos mesmos é negociada nos contratos com empresas que patrocinam o clube e fornecem material esportivo.

#### 4.4.3.4 A torcida

É possível dizer que a torcida é o maior patrimônio de um clube de futebol. É ela que determina a grandeza do clube e colabora em grande parte com o valor da marca. O torcedor pode ser considerado o consumidor final do principal produto do clube de futebol: o espetáculo. É responsável direta ou indiretamente pelas principais receitas do clube: as bilheteiras de jogos, a compra de produtos licenciados, a associação como sócio-torcedor, a compra de jogos pelo sistema *pay per view*, a audiência dos jogos pela televisão ou rádio, entre outras.

É importante, então, tratar este assunto primeiramente pelo aspecto da geração de receitas diretas ao clube, e em seguida pelo da manutenção, fidelização e crescimento das torcidas.

##### *4.4.3.4.1 O atendimento*

A torcida de um clube é responsável direta por uma das principais fontes de recursos financeiros: a bilheteria dos jogos. Estrella (2006) afirma que esta receita representa cerca de vinte e três por cento da receita total do Figueirense, sendo praticamente equivalente aos valores recebidos pelas cotas de direito de transmissão, sendo que as duas representam quase cinquenta por cento da receita total do clube. Devido à grande importância deste torcedor que frequenta o estádio, é necessário que se crie condições para um bom atendimento ao mesmo, desde a compra do ingresso até os diversos fatores que envolvem o seu tempo de estada no estádio, como alimentação, filas, conforto, segurança, entre outros.

Neste aspecto, o Figueirense apresenta algumas ações de vanguarda, tendo sido o primeiro clube no Brasil a vender ingressos para os jogos via internet, através de seu *site*

oficial, e entregar na casa do torcedor ou em seu endereço comercial. Pela entrega é cobrada uma taxa, de acordo com a região e bairro, sendo que o sistema abrange quatro municípios da Grande Florianópolis: Florianópolis, São José, Palhoça e Biguaçu. Os valores são pagos em dinheiro no momento da entrega dos ingressos, não sendo possível comprar via internet e retirar os ingressos na bilheteria sem a cobrança da taxa de entrega. Este serviço teve início em 2003 e possibilitou a fidelização de clientes como grupos de amigos, grupos de trabalho, e até mesmo famílias, que, pela facilidade, são mais facilmente motivados a assistir aos jogos no estádio. Não chega a representar grande parte dos ingressos vendidos para os jogos, mas proporciona conforto ao torcedor que com antecedência decide ir ao estádio.

Atualmente este serviço está sendo reavaliado, não estando disponível aos torcedores, em detrimento de um novo projeto que está sendo desenvolvido em parceria com a empresa administradora de cartões de crédito Visa do Brasil. O novo projeto fará do Figueirense o primeiro clube no Brasil a vender ingressos via internet, com pagamento através de cartão de crédito. Estrella (2006) explica que pela internet estarão disponíveis, em um ambiente de venda, um número a ser definido de cadeiras distribuídas entre os setores B, C e E do estádio Orlando Scarpelli, representando o setor de visitantes e outros dois setores da arquibancada, sendo possível visualizar a posição da cadeira no estádio em ambiente de três dimensões antes da compra, e ter a visão do campo que a cadeira escolhida irá proporcionar. Após a seleção da cadeira e confirmação do pagamento com o cartão de crédito Visa, será emitida uma nota fiscal de compra referente à comprovação da aquisição do ingresso. No momento de entrar no estádio, este torcedor terá uma catraca específica cujo acesso ao estádio será permitido ao passar seu cartão de crédito Visa pela leitora, não sendo necessária a existência do ingresso físico. Este projeto tem início previsto para o dia 21 de janeiro de 2007, durante o campeonato catarinense, nos setores B e C com uma catraca disponível para o sistema, sendo que até o final deste ano o objetivo é ter dez catracas para o atendimento deste público, e em 2008



atualizar todo o sistema de acesso para o sistema “híbrido” que permitirá a entrada por qualquer catraca, independentemente do tipo de ingresso. Para o entrevistado, isto irá reduzir filas e a ação de cambistas, além de permitir comodidade e segurança ao torcedor. Este é um projeto inédito e mundial da Visa, que escolheu o Figueirense como plano piloto no Brasil. Destaca que além de permitir grande melhora na qualidade do serviço prestado, o clube espera uma repercussão positiva para sua imagem institucional.

Vale sugerir a manutenção do sistema anterior de venda de ingressos pela internet em complemento ao novo e moderno sistema. Além do conforto da entrega dos ingressos, pode ser proposta a retirada destes ingressos em empresas parceiras do clube ou em pontos de venda, cujas mesmas efetuem ações de *merchandising*. Para o torcedor trará a possibilidade de garantir seu ingresso e economizar na taxa de entrega. O patrocinador terá a possibilidade de maior contato com o torcedor, potencial consumidor. As lojas de produtos licenciados do clube, assim como as futuras franquias também poderiam funcionar como estratégicos pontos de venda e entrega de ingressos para os jogos.

A inovação que o clube apresenta na questão de venda de ingressos deixa a desejar na questão do atendimento nas dependências do estádio. Os estádios dos grandes clubes brasileiros vêm tendo cada vez mais importância na consolidação de suas marcas e no serviço ofertado aos torcedores. A nova concepção administrativa do futebol exige que os mesmos ofereçam condições satisfatórias em relação ao conforto, sanitários adequados, serviços de alimentação, facilidade de acesso entre outros. Muitos destes quesitos não possuem qualidade no Orlando Scarpelli.

Pode-se destacar a dificuldade na compra de comida e bebida nos intervalos dos jogos. Quanto às bebidas, a Ambev é a responsável pelo fornecimento do produto e serviço de venda. Já, referente à comida, não existe fornecedores que se responsabilizem pela qualidade dos mesmos. Estes assuntos serão retomados adiante.

Quanto à estrutura física, apesar da atual modernização das cadeiras, o estádio apresenta deficiências. As principais estão relacionadas aos sanitários e acesso (entradas). Os sanitários não oferecem a higiene necessária para o bom atendimento a todo público torcedor. Os acessos são deficientes em relação à capacidade, gerando filas em jogos de grande ocupação. O acesso às cadeiras, agora numeradas, é mal sinalizado, o que dificulta a localização do lugar correto.

Não cabe neste trabalho avaliar as condições do estádio do Figueirense, mas propor a busca de parcerias ou investidores que viabilizem a modernização do estádio de forma a se adequar às novas exigências dos torcedores. O porte do mesmo facilita a modernização, além das melhorias já realizadas pelo clube. O Clube Atlético Paranaense obteve êxito na parceria com a empresa Kyocera, fabricante de telefones celulares, que investiu na modernização e reforma do estádio do clube. Anteriormente, o estádio era popularmente conhecido como Arena da Baixada, porém hoje, com os investimentos efetuados e a exploração publicitária do local, é conhecido como Kyocera Arena. O estádio se tornou referência nacional em qualidade de atendimento ao torcedor, e a empresa investidora já pode perceber retorno através do fortalecimento e exposição de sua marca no Brasil.

#### *4.4.3.4.2 A segmentação*

Quanto à frequência nos estádios, a política do departamento de marketing é a segmentação. Como já foi dito, o estádio Orlando Scarpelli possui, nos últimos anos, uma das melhores taxas de ocupação em percentual do Brasil, apesar de ser um dos ingressos mais caros do país. O objetivo do clube é “trazer para dentro do estádio pessoas que tenham uma capacidade de consumo maior dos outros serviços além do ingresso, e pessoas que tenham um comportamento compatível com o que o evento de futebol exige”, afirma Estrella (2006). Cita

o exemplo do setor C do estádio, onde a maioria dos torcedores é associada, possui seus lugares definidos, e como consequência, se conhece, criando uma relação saudável durante os jogos.

Porém, é possível propor a flexibilização no valor dos ingressos em algumas ocasiões visando justamente atingir o público alvo do clube. Como exemplo, é possível sugerir o valor do ingresso reduzido para crianças até doze anos, se o objetivo é atrair famílias ao estádio. Ainda com o mesmo objetivo, a redução do preço de ingressos para as mulheres também irá segmentar o mercado e favorecer a presença das famílias.

Importante no processo de segmentação é identificar onde está concentrado seu mercado. O Figueirense, segundo Estrella (2006), tem consciência de que a torcida do clube está concentrada no estado de Santa Catarina, e que não possui números significativos de torcedores em outros estados. Ciente de que é uma das maiores torcidas em seu estado, pode direcionar suas ações de marketing de forma a atingir mais facilmente o público alvo.

Referentes a uma segmentação não efetuada pelo clube, estão as torcidas organizadas. Responsáveis por grande parte dos espetáculos das torcidas pelo Brasil e também por muita rivalidade e acontecimentos condenáveis, elas têm o seu papel dentro dos estádios. São organizações independentes dos clubes, formadas por torcedores, com o objetivo de unir esforços para incentivar o time. No Figueirense, existe a vice-presidência de ações comunitárias que é responsável pela relação com as torcidas organizadas do clube, realizando reuniões constantes com seus presidentes, principalmente para avaliar e discutir comportamentos das mesmas, além da cobrança de *royalties* sobre a utilização da marca Figueirense nas respectivas camisas. Estrella (2006) destaca que é muito baixo o índice de violência no estádio e em seus arredores, em parte devido à relação entre as mesmas e o clube. Afirma que a existência das torcidas organizadas, embora ele seja contrário, é uma questão social que foge do controle do Figueirense.

#### 4.4.3.4.3 O crescimento

Referente à manutenção e ao crescimento da torcida, o clube possui dois projetos: o torcedor do futuro e o projeto Cônsul. O torcedor do futuro, já em prática, consiste em trazer ao estádio grupos de crianças provenientes de escolas do estado de Santa Catarina, para que possam conhecer a estrutura do clube, assistir vídeos institucionais, conhecer jogadores, e até conseguir autógrafos dos atletas. Durante esta visita, recebem um lanche e um *kit* com o mascote do clube, além de poderem entrar no estádio e conhecer o Memorial do clube. Tanto para as crianças como para as escolas, não há custo para a realização desta atividade. Basta agendar com o clube, dentro das datas disponibilizadas pelo mesmo, e informar o número de crianças que compõem os grupos. Estrella (2006) afirma que “o retorno para o clube é fantástico”, chegando a receber diversas cartas de crianças agradecidas e até de algumas que anteriormente torciam por outros clubes e passaram a torcer pelo Figueirense. Porém, lembra que para o crescimento da torcida de um clube e a conquista de jovens torcedores, também é necessária a conquista de grandes resultados dentro de campo, e cita o exemplo do São Paulo Futebol Clube, que devido às grandes conquistas nas duas últimas décadas obteve um crescimento significativo de sua torcida em relação à maioria dos outros clubes.

O projeto Cônsul é um projeto que possibilita a existência “de representantes em diversas cidades, e principalmente no interior de Santa Catarina”. Este projeto não é de responsabilidade do departamento de marketing, sendo que o clube possui um coordenador para o mesmo, com o objetivo de fomentar a torcida do clube nestas regiões, dar suporte às escolinhas de futebol do clube, aumentar o número de associados, e melhorar a comunicação do clube com seus torcedores nestas cidades. Basicamente, o cônsul é um embaixador do clube em sua cidade, voluntário e não remunerado, apenas com benefícios como: camiseta do clube, bandeira e carteirinha de acesso livre aos jogos. Portanto, representa um torcedor

disposto a contribuir pelo clube na sua região e estreitar sua relação com o mesmo. Os consules servem de apoio ao projeto de franquias pelo estado, pois ajudam a viabilizá-los em suas cidades. Semelhante a este, o São Paulo Futebol Clube desenvolve a criação da Embaixada São-Paulina, dentro de moldes semelhantes aos do projeto do Figueirense (PERRONE, 2007).

Os clubes têm tido grande preocupação em conquistar novos torcedores e fidelizar a atual torcida. Muitas atividades e projetos vêm sendo desenvolvidos com este objetivo. Um dos projetos inovadores que pode ser citado é o realizado pelo São Paulo Futebol Clube: o Batismo tricolor. Consiste em um cerimônia, sem cunho religioso nenhum, realizada nas manhãs de sábado no gramado do estádio Cícero Pompeu de Toledo, o Morumbi. Cada criança tem o direito de entrar no campo com um padrinho ou madrinha e mais dois acompanhantes. Outras pessoas podem assistir a cerimônia da numerada inferior do estádio. Durante a mesma, a figura do Santo Paulo faz a leitura de um compromisso de fidelidade ao clube e entrega a cada criança uma camisa oficial do clube, um certificado, um vaso com grama do estádio, entre outras lembranças, além de um dvd-rom com a filmagem do evento que será entregue posteriormente. Para a realização do batizado é necessária a inscrição pelo *site* oficial do clube ou via correio, e o pagamento de uma taxa de participação (SÃO PAULO, 2007). É uma iniciativa, embora não disponível para todos devido ao valor da taxa e por questões geográficas, que permite às crianças batizadas momentos a serem lembrados que contribuem para a formação de fiéis torcedores.

Estas iniciativas citadas demonstram a importância de projetos que cativem novos torcedores e criem uma identidade com o clube. É possível a adequação de projetos existentes em outros clubes, desde que apresentem características que se enquadrem à realidade e ao perfil do torcedor de cada time.

#### 4.4.3.5 A publicidade nos uniformes

Outra fonte importante de receita para o Figueirense é a publicidade em seus uniformes. Esta atividade é responsabilidade do departamento de marketing do clube que busca parceiros com o perfil do mesmo. Os patrocinadores do clube no momento são: a Taschibra, uma empresa do interior de Santa Catarina que atua no ramo de material elétrico; a Locaweb, uma das maiores empresas de hospedagem de *sites* da América Latina; a Unimed, a maior empresa de planos de saúde do Brasil; e a Umbro, fornecedora do material esportivo.

Um dos principais canais de associação de marca e da imagem de empresas ao Figueirense, pode ser obtido através dos uniformes oficiais do clube, seus símbolos principais, pois são eles que levam as imagens através das transmissões das redes de televisão, das vitrines de lojas esportivas, nas arquibancadas dos estádios de futebol e pelos diversos cantos que os clientes fiéis circulam com o representante de sua paixão.

(FIGUEIRENSE, 2007)

A Taschibra possui contrato até o final de 2008, a Unimed até 2007 e a Locaweb está em processo de renovação de contrato de parceria. A contribuição financeira das mesmas é diretamente proporcional à ocupação do espaço nos uniformes do clube e nos outros espaços disponibilizados pelo contrato. Estrella (2006) explica que não é apenas o patrocínio na camisa, mas sim um conjunto de espaços disponibilizados ao parceiro e negociados de forma conjunta. Entre eles estão: os uniformes, sala de imprensa, camarotes, *site* oficial do clube e publicidade estática no centro de treinamento. Destaca que o máximo de patrocinadores na camisa do clube é três, além da fornecedora de material esportivo. Isto impede a poluição visual no mesmo e uma imagem de que o clube negocia qualquer espaço a qualquer custo. Ele ainda afirma que quanto menor o número de patrocinadores no uniforme maior o valor agregado para o clube e sua imagem, sendo que o ideal seria não possuir patrocinadores nos

uniformes, porém esta realidade ainda não é possível no Brasil. Cita o caso do Barcelona Futebol Clube, um dos clubes mais ricos do mundo, que até pouco tempo não possuía nenhuma propaganda em seus uniformes, e que atualmente exhibe a marca da UNICEF, o Fundo das Nações Unidas para a Infância, sem vantagens financeiras.

A exposição de patrocinadores em locais coadjuvantes da estrutura e da exposição do clube é, de certa forma, negociada juntamente com o “pacote” que inclui o patrocínio nos uniformes. A empresa que efetua este patrocínio precisa estar em todo lugar para vincular sua imagem à do clube.

Porém existem alguns patrocinadores de anúncios específicos no Centro de Formação e Treinamento (CFT) e no estádio. No primeiro, como já citado, algumas publicidades estáticas são comercializadas individualmente, de acordo com as empresas interessadas. O entrevistado cita a Lifefitness que atualmente possui espaço no *back drop*, ou *banner* de entrevistas, e uma placa de publicidade estática no CFT. Entre outras empresas que fazem investimentos pontuais, cita a Gatorade e a Schering do Brasil, sendo que todas as propostas são avaliadas pelo departamento de marketing para verificar se enquadram no perfil da empresa, se o público de futebol é o seu público alvo, e se o produto está relacionado com o referido esporte. Estas medidas buscam garantir o retorno do investidor satisfatoriamente para que a relação entre o mesmo e o clube possa crescer futuramente.

No estádio existe a disponibilização de espaços para anunciantes e a exclusividade de comercialização para fornecedores de bebidas e alimentos. Hoje a Ambev é a empresa fabricante de cervejas e refrigerantes que explora os espaços reservados para a venda de bebidas, o que possibilita para a empresa a possibilidade de ações de *merchandising*. É responsável por um investimento publicitário nestas áreas do estádio e também no Centro de Formação e Treinamento. Outro exemplo é o espaço disponível nos bancos de reservas que estão atualmente disponíveis para comercialização.

#### 4.4.3.6 Licenciamento, lojas e franquias

O licenciamento de produtos com a marca do clube é outra possibilidade de exploração da mesma. Estrella (2006) explica como é feito o sistema de licenciamento de produtos na maioria dos clubes e como era feito no Figueirense até pouco tempo atrás. Até então, o clube licenciava os produtos que eram disponibilizados pelas empresas que os fabricavam de forma aleatória, referente à quantidade e à distribuição, e recebia, além do valor do licenciamento, *royalties* sobre as unidades vendidas. Este sistema, apesar de mais prático referente à realização dos contratos, dificultava o controle por parte do clube e proporcionava empresas licenciadoras mal administradas que em muitos casos fracassavam com seus produtos. Hoje, a política adotada vem gerando melhores resultados financeiros e consiste no licenciamento de um número definido de produtos, previamente analisados e aprovados pelo clube, cujos valores de licenciamento e *royalties* são pagos antecipadamente de acordo com a quantidade. Após a comercialização desta cota, a empresa pode pagar, nova e antecipadamente os *royalties* do novo lote, através de novo contrato de licenciamento, e disponibilizá-lo no mercado. O controle é feito através de etiquetas adesivas de autenticidade numeradas, fornecidas pelo clube, que garantem a fabricação apenas dos produtos licenciados e pagos. Este sistema de licenciamento permite a seleção das empresas que irão licenciar os produtos, pois as mesmas deverão possuir um planejamento de distribuição que permita o pagamento antecipado dos *royalties*, e uma administração capaz de cobrir estes custos e gerar lucro. É possível afirmar que este novo método permitiu uma maior seleção das empresas interessadas em licenciar produtos e a segurança para o clube referente aos recebimentos.

Hoje o clube possui mais de trezentos produtos licenciados, incluindo os da marca Umbro, atingindo diversos segmentos como a linha bebê, chaveiros, canecas, sandálias, entre outros. No momento não existe a possibilidade de aquisição dos produtos licenciados via



internet, como acontece em diversos outros clubes, o que poderia fomentar as vendas dos mesmos. O entrevistado afirma que existe um projeto para a loja virtual, mas não há data prevista para sua implantação.

Os produtos licenciados têm importante relação com a loja do Figueirense e as futuras franquias. Até o momento, o clube possui sua loja própria, nas dependências do estádio, e outra autorizada através de um contrato de licença, localizada no centro da cidade de Florianópolis, mas que não representa exatamente o conceito de franquia. Estrella (2007) descreve:

O Figueirense tem uma loja de produtos específicos e licenciados com a marca “Figueirense”. É uma loja localizada no estádio Orlando Scarpelli que só vende produtos do clube e em sua maioria da Umbro que hoje é a fornecedora de material esportivo do Figueira.

O projeto de franquias de lojas do Figueirense terá início assim que se concluir a reforma de sua loja no estádio. Ela servirá de modelo para as futuras franquias em todos os aspectos: *layout*, *displays*, nível de estoque, conceitos de administração, entre outros. O sistema de franquias permitirá que o interessado, futuro franqueado, possa montar uma loja de acordo com os padrões e regras estabelecidos pelo clube, em localidade previamente aprovada pelo mesmo, em troca da taxa de franquia e do pagamento de *royalties* pela exploração da marca. Nesta loja, só podem ser comercializados produtos licenciados do clube. O entrevistado afirma que esta é a grande importância das franquias para as empresas que licenciam produtos com a marca do clube, pois servirão de clientes com capacidade de comercialização destes produtos, facilitando a venda e o escoamento da produção. O projeto será lançado em abril de 2007, momento em que a nova loja poderá servir de base para o conceito que envolve o “mundo de futebol Umbro e toda a parte de produtos licenciados” do

clube. Logo de início, existe a possibilidade de abertura imediata de quatro franquias na Grande Florianópolis.

Relacionado ao conceito de franquia estão as escolinhas de futebol. Apesar de não ser responsabilidade do departamento de marketing administrá-las, Estrella (2006) destaca os dois conceitos do clube sobre este assunto: os núcleos de formação de atletas, e as escolinhas. Os núcleos são projetos desenvolvidos dentro do conceito do clube, sendo responsáveis por testes e seleção de atletas. As escolinhas apenas utilizam a marca do Figueirense através de um contrato de licenciamento e pagamento de *royalties*. Existe a possibilidade de revelarem jogadores, porém os mesmos deverão passar pelos núcleos para os testes e a avaliação dos profissionais das categorias de base do clube. Entre núcleos e escolinhas, o clube conta com cerca de vinte e cinco unidades espalhadas por todo estado de Santa Catarina, sendo aproximadamente sete os núcleos responsáveis por agregar os atletas que se destacam em uma determinada região.

Para algum interessado poder ter e administrar um núcleo de formação de atletas é necessário que o mesmo já tenha uma escolinha do clube há determinado período. A negociação é feita com a área de futebol do clube, e a escolinha passará a utilizar os conceitos do clube referentes aos uniformes e treinamentos, sendo que o investimento será na adequação da estrutura física e patrimônio. O Figueirense terá participação e direitos na formação dos atletas na forma que melhor lhe convir. O gerente de marketing ainda destaca que o clube não trabalha os núcleos como franquias, como outros grandes clubes fazem, mas sim com o interesse da propagação da marca e formação de jogadores.

Clubes como o Cruzeiro Esporte Clube e o São Paulo Futebol Clube, negociam o conceito de suas escolinhas também como franquias. Além de terem a possibilidade de revelar jogadores para o clube, apesar de não haver exclusividade ou preferência para eles, isto possibilita uma maior geração de receitas para o clube, e uma propagação maior destes

núcleos que podem estar espalhados por todo Brasil. A análise da viabilidade de um modelo de franquia para escolinhas de futebol é uma possibilidade que não deve ser descartada pelo clube como forma de gerar novas receitas. O padrão e o modelo determinados pelo clube para estas franquias podem evitar que a marca Figueirense seja utilizada de forma inadequada por estas empresas. Pode permitir também, que o nome do clube se espalhe por outras regiões fortalecendo a marca e conquistando novos torcedores.

#### 4.4.3.7 A marca

A marca, formada ao longo de anos, através de conquistas, consolidação da torcida e trabalhos direcionados, é outro grande patrimônio de um clube de futebol. Sua exploração permite a obtenção de receitas financeiras significativas o fortalecimento através de novos investimentos.

Estrella (2006) destaca o fato de o valor de uma marca de clube de futebol ser imensurável. Porém, afirma ser possível avaliar a capacidade desta marca proporcionar retorno ao investidor. Alguns critérios que podem ser utilizados: número de torcedores, importância dos campeonatos a serem disputados pelo clube, número de jogos que serão disputados na temporada, exposição na mídia, respeito pela imagem do clube, credibilidade pela opinião pública, entre outros.

O Figueirense possui estratégias para o fortalecimento de sua marca. É consciente de que este é um trabalho complexo e de longo prazo, cujo desenvolvimento depende de uma seqüência de trabalho e sinergia entre os diversos departamentos do clube.

O principal fator destacado é a associação da marca. Uma marca forte deve estar associada a vitórias, competência e credibilidade. A seleção de parceiros e patrocinadores é muito importante sob este aspecto. Associar a marca do clube a uma empresa cuja imagem

traz pontos negativos, ou não se enquadra a um perfil adequado ao esporte, pode ser prejudicial. Por outro lado, o departamento de futebol deve ser competente o suficiente para manter o time disputando importantes campeonatos e conseguindo resultados significativos, pois as vitórias impulsionam torcedores, e estes agregam valor à marca. A administração de um clube de futebol deve passar credibilidade. Isto pode proporcionar uma imagem favorável no contexto geral, o que torna o clube boa opção de investimento para patrocinadores.

A valorização da marca Figueirense segue algumas estratégias, sendo a maioria delas responsabilidade do departamento de marketing. O clube possui um posicionamento claro sobre seus objetivos, atividades e critérios utilizados. É, por exemplo, seletivo na escolha de parceiros que devem se enquadrar ao perfil desejado pelo clube. Está sempre atento ao que a imprensa divulga sobre o clube e a sua imagem junto à mídia, mantendo uma assessoria de imprensa atenta à divulgação das informações do clube. Busca fidelizar torcedores através da prestação de bons serviços e manutenção de benefícios aos associados e conquistar novos torcedores através de projetos como o torcedor do futuro e o Cônsul. Demonstra capacidade administrativa comprovada pelo recebimento dos prêmios Top de Marketing 2003 da ADVB de Santa Catarina, o Top of Mind Estadual 2006, e o troféu Mérito Lojista em 2004, conferido pela Câmara de Dirigentes Lojistas da Região Metropolitana da Grande Florianópolis (FIGUEIRENSE, 2007).

Além destas estratégias, Estrella (2006) afirma que o clube busca sempre novos diferenciais de serviço, através da inovação, e do investimento em sua estrutura física e em seus recursos humanos.

#### 4.4.3.8 A promoção

A promoção para o clube de futebol está relacionada com a forma que o clube divulga seu produto, ou seja, o espetáculo. É necessário que o torcedor saiba como, quando e onde é possível assistir aos jogos.

Os clubes de futebol têm a mídia como aliada na divulgação de tais informações. Além disto, o Figueirense divulga pontualmente em rádios, jornais impressos, e televisão, partidas a serem realizadas em seu estádio. O *site* oficial também é um importante veículo de comunicação para o clube.

Porém, não basta informar. É necessário promover os jogos como forma de alavancar as vendas de ingressos. O evento deve ser tratado como o serviço a ser oferecido ou o produto a ser vendido. Assim como estes, exige esforço de vendas.

Algumas estratégias são utilizadas pelos clubes para destacar a importância de seus jogos e atrair sua torcida. As mais frequentemente utilizadas são as que promovem atividades secundárias no estádio antes do jogo e durante o intervalo do mesmo. A promoção é feita através da realização de jogos de equipes femininas ou de categorias de base (oficiais ou amistosos), sorteios de brindes, participação de torcedores no campo, entre outros. O sorteio de brindes como camisas oficiais, ingressos, bolas, entre outros, normalmente é efetuado através do número do ingresso do torcedor. A seleção para a participação interativa do torcedor também pode ser realizada pelo mesmo número, sendo que neste caso, os prêmios podem estar condicionados à sua ação dentro de campo, como por exemplo, marcar um gol de pênalti. Estas atividades, além de atrair o torcedor para o estádio, o entretêm durante o evento e proporciona um ambiente amistoso entre o mesmo e o restante do espetáculo.

É possível que esforços promocionais, pouco realizados até o momento, possam elevar ainda mais a excelente taxa de ocupação que o Orlando Scarpelli apresenta nos últimos anos, além de aumentar as significativas receitas de bilheteria do clube.

#### 4.4.3.9 Outras receitas

Sobre outras receitas do clube relacionadas direta ou indiretamente com o departamento de marketing, é possível destacar a relação com os fornecedores de alimentação e bebidas no estádio em dias de jogos.

Sobre a alimentação no estádio, Estrella (2006) reconhece que o serviço oferecido atualmente não atinge a qualidade desejada por todos: torcedores e clube. Hoje, para vender alimentos no Orlando Scarpelli, cada fornecedor cadastrado paga uma taxa por dia de jogo. Não existe uma empresa responsável pela qualidade do serviço e do produto ofertado, o que, em alguns jogos gera desorganização e grandes filas para se consumir alimentos de qualidade questionável. O entrevistado afirma que o objetivo do clube é criar cotas de direito de vendas dentro do estádio. Para isso é necessário investimento na estrutura física do mesmo para atrair empresas interessadas em explorar o espaço, como já acontece no segmento de bebidas. Esta é mais uma possibilidade de geração de receita estável, já que a exclusividade estará condicionada também a um investimento em publicidade no estádio e no Centro de Formação e Treinamento.

Atingir diretamente esse importante mercado de consumo pode ser um importante incremento de venda, além gerar processos de fidelização de clientes, que pode tornar-se um diferencial organizacional.

(FIGUEIRENSE, 2006)

Como já mencionado, a empresa Ambev, maior fabricante de cervejas e refrigerantes do Brasil, possui atualmente a exclusividade na exploração dos espaços destinados à venda de bebidas no estádio. Para a empresa, além de ter um grande mercado garantido em dias de jogos para seus produtos, permite que a marca de seus produtos comercializados esteja em destaque para o torcedor, que muito se enquadra no perfil de seu público alvo. Para o clube, além de poder exigir qualidade na prestação do serviço, tem uma receita estável referente à exclusividade e ao investimento publicitário em espaços no estádio e CFT.

É possível ainda ressaltar as cotas publicitárias exclusivas que permitem ao investidor destacar sua marca com exclusividade em um determinado setor do estádio Orlando Scarpelli. “agregando valor à marca de uma empresa que associará a sua imagem à paixão contagiante num mercado cheio de oportunidades” (FIGUEIRENSE, 2006). Este novo sistema de cotas possibilita que grandes empresas tenham a exclusividade de publicidade em determinados setores do estádio, gerando um vínculo e até a associação do nome da empresa ao respectivo setor.

Outra fonte de receita de responsabilidade do departamento de marketing é o próprio *site* oficial do clube. Além dos chamados parceiros, é possível observar anúncios de outras empresas. Segundo Estrella (2006), geralmente anunciam em conjunto com outras ações, como publicidade estática no Centro de Formação e Treinamento e *banners* de entrevista, mas nada impede que anúncios pontuais sejam realizados, desde que de acordo com o perfil de anunciantes esperado pelo clube.

#### **4.4.4 As parcerias**

Podem ser consideradas parceiras do Figueirense, as empresas que investem no clube de forma consciente e planejada, através de ações que visam retorno de médio a longo prazo.

Os principais parceiros do clube já foram citados anteriormente. Devido ao conceito de parceiro que o clube mantém, vale destacá-los de forma a esclarecer de que forma contribuem com o clube.

A Figueirense Participações, é a empresa que administra o futebol e a marca do clube, e tem uma relação com o clube que se apresenta como longa, devido ao contrato vigente até o ano de 2014 prorrogável por mais dez anos. Tendo em seu capital social vinte por cento de participação do Figueirense Futebol Clube, e demais sócios com relação histórica com o clube, será a principal parceira do clube durante estes anos, dividindo glórias e fracassos, tanto no âmbito financeiro e administrativo, como dentro de campo. Com o estabelecimento de metas, planejamento estratégico, controle e planejamento financeiro, e políticas de marketing, a empresa agregou ao clube visão e esforço administrativo profissional, sendo que a parceria já obtém bons resultados financeiros e futebolísticos.

A Umbro, empresa multinacional de material esportivo, trabalha em parceria com o clube desde 1999. Ela nasceu na Inglaterra a mais de oitenta anos e hoje sua marca está presente em mais de setenta países. Possui forte relação com o futebol brasileiro, sendo que a seleção brasileira vestia uniformes da empresa em quatro dos cinco títulos mundiais conquistados (UMBRO, 2007). Fornece o material esportivo do Figueirense a mais de sete anos, consolidando uma parceria de confiança e credibilidade no trabalho realizado. A empresa tem acompanhado e apostado no clube nas suas mais recentes e gloriosas conquistas, e obtido retorno não só para a sua imagem, mas também financeiro através das receitas geradas com a venda de material esportivo com a marca Figueirense.

A Taschibra é uma empresa da cidade de Indaial, interior do estado de Santa Catarina, que possui contrato de patrocínio com o clube por mais vinte e quatro meses. No mercado de materiais elétricos a mais de doze anos, investe no Figueirense desde o ano de 2006. É uma parceira que acredita no potencial do clube e vincula sua forte imagem no estado ao clube



mais lembrado pelos catarinenses. Sua participação engloba o patrocínio nos uniformes do clube, *banners* de entrevistas, placas de publicidade estática no Centro de Formação e Treinamento (CFT) e espaço no *site* oficial do clube.

A Unimed é a maior rede de assistência médica do Brasil, estando presente em mais de setenta e cinco por cento do território nacional. É a líder do segmento em Santa Catarina e de acordo com o Instituto Datafolha, é pelo décimo segundo ano consecutivo a empresa de planos de saúde mais lembrada pelos brasileiros (UNIMED, 2007). Assim como a Taschibra, ela investe no patrocínio do clube através de um “pacote” de espaços publicitários que inclui espaço nos uniformes.

A Locaweb Serviços de Internet é uma das maiores empresas brasileiras em serviços de internet para empresas e hospedagem de *sites*. O *site* oficial do Figueirense é hospedado por este parceiro que está em processo de renovação do contrato de patrocínio com o clube. A parceria envolve investimento em espaços publicitários, assim como nas duas últimas empresas citadas.

A Ambev, a Companhia de Bebidas das Américas, é uma das maiores empresas do mundo na fabricação de cervejas e refrigerantes. Atua em quatorze países nas Américas e, através da fusão com a empresa Interbrew, está presente também na Europa (AMBEV, 2007). Hoje ela possui a exclusividade na distribuição de bebidas nas dependências do estádio Orlando Scarpelli. Para isso, paga uma taxa de exclusividade que permite, além da comercialização, a exploração de alguns espaços publicitários dentro do estádio. Para a Ambev, esta parceria traz grandes benefícios pois a mantém próxima de seu público alvo, além de ter a sua disposição um grande mercado consumidor a cada jogo.

#### 4.4.5 A exploração dos recursos físicos

O maior patrimônio físico do Figueirense é o seu estádio. A possibilidade de exploração do mesmo para eventos permite a geração de receitas extras significativas. Estrella (2006) informa que são raras as vezes em que o clube o disponibiliza para eventos não futebolísticos.

Para a utilização do mesmo é necessário que o calendário dos campeonatos que o clube disputa permita, e que alguns critérios sejam avaliados com relação ao tipo de evento, e que seja pago o valor de locação estipulado pelo clube.

Sobre os critérios, destaca a questão da ocupação do campo, posicionamento do palco, lotação para o evento, entre outras. Sobre a questão do calendário, afirma que é difícil conciliar uma semana sem jogos do clube e um período para recuperação de possíveis estragos causados ao gramado. Estes fatores tornam difícil a realização de eventos alternativos no Orlando Scarpelli, sendo que, segundo o entrevistado, o clube pretende não permiti-los a partir de 2007.

## 5 CONCLUSÕES

Devido ao crescimento da importância do futebol como um negócio capaz de gerar lucro, além de alimentar paixões, os clubes necessitam se adaptar às novas exigências legais e de mercado para poderem manter a competitividade e serem capazes de extrair de seus patrimônios, que incluem suas marcas e torcidas, a rentabilidade necessária para permanecerem em atividade.

Diante desta realidade, a profissionalização da administração se torna imprescindível para que possam crescer fora, e competir dentro dos gramados. Os departamentos de marketing nestas administrações assumem importante papel, pois podem traçar estratégias que permitam o fortalecimento da imagem e possam extrair dela todo seu potencial de geração de receitas.

O Figueirense Futebol Clube, através de uma administração profissional, vem se adequando à nova realidade e utilizando eficazes ferramentas de marketing para criar uma base sólida que permita o desenvolvimento do clube. Com atitudes de vanguarda, e algumas propostas inovadoras, vem trabalhando a geração de receitas e o fortalecimento da marca de forma planejada.

A estrutura do futebol brasileiro foi apresentada de forma a destacar seus pontos fortes, fracos e possibilidades que podem ser exploradas pelos clubes. A gradual melhora na mesma permite que clubes possam se planejar para buscar seus objetivos.

Este planejamento passa pela estruturação dos departamentos de marketing, atividade que pode ser desenvolvida com o objetivo de geração de receitas através da exploração e fortalecimento do potencial dos clubes. As principais ferramentas utilizadas neste esporte foram identificadas e apresentadas com base na análise do caso e da teoria estudada.

O Figueirense Futebol Clube foi apresentado através da análise de sua história e estrutura. A partir daí foi possível identificar possibilidades e atividades relacionadas ao marketing que podem colaborar para o desenvolvimento do mesmo. Para tanto, foi necessária a identificação das competências e estrutura do departamento de marketing, para que fosse possível concentrar a análise em suas atividades.

Através do estudo foi possível identificar ferramentas administrativas utilizadas pelo referido departamento que contribuem na formação das receitas financeiras do clube e no fortalecimento de sua marca. Estas ferramentas são úteis não só para o clube estudado, mas também podem ser analisadas, adaptadas e utilizadas por outros clubes.

Algumas alternativas foram propostas, porém vale salientar que as mesmas devem ser estudadas de forma aprofundada, e se verificada a viabilidade, adequadas à realidade do clube.

O objetivo geral do trabalho foi alcançado através do alcance dos objetivos específicos, tendo sido apresentada a estrutura de marketing em um clube de futebol, e diversas possibilidades de geração de receitas através de uma boa gestão nesta área.

Espera-se que o trabalho possa orientar aos interessados sobre os fundamentos do marketing nos clubes de futebol, e sirva como um documento de análise externa e imparcial da estrutura do Figueirense, podendo auxiliá-lo em futuras ações.

## REFERÊNCIAS

AFIF, Antônio. **A bola da vez**: o marketing esportivo como estratégia de sucesso. São Paulo: Infinito, 2000.

AMBEV, Companhia de Bebidas das Américas. **Presença global**. Disponível em: <[http://www.ambev.com.br/emp\\_02.htm](http://www.ambev.com.br/emp_02.htm)> Acesso em: 21 de janeiro de 2007.

BRANDÃO, Ignácio de Loyola. **São Paulo Futebol Clube**: saga de um campeão. 2.ed. São Paulo: DBA, 1996.

BRASIL, **Decreto-lei n. 5.452**, de 1º de maio de 1943. Consolidação das Leis do Trabalho.

\_\_\_\_\_, **Lei n. 8.078**, de 11 de setembro de 1990. Código de Defesa do Consumidor. Dispõe sobre a proteção do consumidor e dá outras providências.

\_\_\_\_\_, **Lei n. 8.672**, de 06 de julho de 1993 (Lei Zico). Institui normas gerais sobre desportos e dá outras providências.

\_\_\_\_\_, **Lei n. 9.615**, de 24 de março de 1998 (Lei Pelé). Institui normas gerais sobre desporto e dá outras providências.

\_\_\_\_\_, **Constituição da República Federativa do Brasil**, de 05 de outubro de 1988.

\_\_\_\_\_, **Medida Provisória n. 249**, de 04 de maio de 2005. Dispõe sobre a instituição de concurso de prognóstico destinado ao desenvolvimento da prática desportiva, a participação de entidades desportivas da modalidade futebol nesse concurso, o parcelamento de débitos tributários e para com o Fundo de Garantia do Tempo de Serviço - FGTS, e dá outras providências.

BRUNORO, José C.; AFIF, Antônio. **Futebol 100% Profissional**. São Paulo: Gente, 1997.

CERTO, Samuel C. **Administração Estratégica:** planejamento e implantação da estratégia. 2. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2005.

CLUBE DOS TREZE, União dos Grandes Clubes Brasileiros. **A história do clube dos 13.** Disponível em: <<http://clubedostreze.globo.com/Site/Component/institucional-historico.aspx>> Acesso em: 20 de janeiro de 2007.

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

\_\_\_\_\_, Marcos Henrique Nogueira. **Sucessos em marketing:** casos brasileiros. São Paulo: Atlas, 1991.

DUARTE, Orlando. **Futebol:** histórias e regras. São Paulo: Makron Books, 1997.

ESTRELLA, Leonardo Mosimann. **Entrevista** concedida pelo Gerente de Marketing do Figueirense Futebol Clube. Florianópolis, 21 de dezembro de 2006.

\_\_\_\_\_, Leonardo Mosimann. **Entrevista** concedida ao programa Tá na Mídia da Rede TV Sul. Disponível em: <[http://www.alavip.com.br/tanamidia\\_arquivo\\_20.htm](http://www.alavip.com.br/tanamidia_arquivo_20.htm)> Acesso em: 18 de janeiro de 2007.

FERNANDES, Luiz Fernando Framil. **A gestão dos clubes de futebol como clube empresa:** estratégias de negócio. 2000. 133 f. Dissertação (Mestrado em Administração). Faculdade de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2000.

FIGUEIRENSE Futebol Clube. **Website oficial.** Disponível em: <<http://www.figueirense.com.br/index.php>> Acesso em: 09 de janeiro de 2007.

FIFA. **Membro do Comitê Executivo da FIFA admite venda ilegal de entradas.** Disponível em: <<http://fifaworldcup.yahoo.com/06/pt/060617/1/6hek.html>> Atualizado em: 17 de junho de 2006. Acesso em: 05 de dezembro de 2006.

FOLHA DE SÃO PAULO. **Doze a Zero**, de 08 de dezembro de 2001. Disponível em: <<http://observatorio.ultimosegundo.ig.com.br/artigos/asp121220012.htm>> Acesso em : 17 de setembro de 2006.

FRANCISCON, Mario. **Futebol: regras e legislação**. 13.ed. São Paulo: Prol, 1998.

GAZETA ESPORTIVA. **O futebol no Brasil**. Disponível em: <[http://www.gazetaesportiva.net/historia/futebol/historia\\_do\\_futebol/futebol\\_brasil.htm](http://www.gazetaesportiva.net/historia/futebol/historia_do_futebol/futebol_brasil.htm)> Acesso em: 15 de janeiro de 2007.

GIULIANI, Antônio Carlos. **Marketing em um ambiente globalizado**. São Paulo: Cobra, 2003.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing: análise, planejamento e controle**. São Paulo, Atlas, 1976.

MATTAR, Fauze Nagib. **Pesquisa de marketing: metodologia, planejamento, execução e análise**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 1999.

MAXIMIANO, Antônio César Amaru. **Introdução à administração**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 1990.

MELO NETO, Francisco Paulo de. **Marketing esportivo**. Rio de Janeiro: Record, 1995.

MISKIW, Mauro. **Marketing esportivo no futebol: um olhar à luz do paradigma do marketing de relacionamento**. 2006. 125 f. Dissertação (Mestrado em Administração). Programa de Pós-Graduação em Administração, Área de Concentração em Estratégia e Competitividade, Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria, 2006.

MOCELIN, Cláudia Elisa; MACHADO, Maria Leopoldina Pessoa. **O marketing esportivo nas médias e grandes empresas da grande Florianópolis: o caso Intelbras**. 2002. 119 f. Dissertação (Graduação em Administração). Departamento de Ciências da Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2002.

NUNES, Inácio. **Lei Pelé**: comentada e comparada, Lei Pelé x Lei Zico. Disponível em: <<http://www.inacionunes.com.br>> Acesso em: 30 de novembro de 2006.

PERRONE, Daniel. **Gestão do São Paulo**: Diretoria de Marketing. Disponível em: <<http://www.saopaulofc.com.br/articles.php?id=474>> Acesso em: 15 de janeiro de 2007.

RICHERS, Raimar. **Surfando nas ondas do mercado**. São Paulo: RR&CA, 1996.

ROMÃO, Érika. Modelo de excelência: São Paulo tem plano de canal de TV. **Jornal Lance!**, Rio de Janeiro, 26 de dezembro de 2006. p.19.

SÃO PAULO, Futebol Clube. **Batismo tricolor**. Disponível em: <<http://www.spfc.com.br/batismo/index.html>> Acesso em: 22 de janeiro de 2007.

SBRIGHI, Cesar Augusto. **Dez dicas para conseguir um patrocínio esportivo**. Disponível em: <<http://www.mktesportivo.com.br/10dicas.htm>> Acesso em: 22 de janeiro de 2007.

SCHMIDT, Cristiano. **Entrevista** concedida ao programa Tá na Mídia da Rede TV Sul. Disponível em: <[http://www.alavip.com.br/tanamidia\\_arquivo\\_20.htm](http://www.alavip.com.br/tanamidia_arquivo_20.htm)> Acesso em: 18 de janeiro de 2007.

SENAC, DN. **Gerência de Marketing**. Rio de Janeiro: SENAC/DN/DFP, 1996.

SILVA JÚNIOR, Domingos A. **O Futebol Empresa**. Disponível em: <[http://www.crasp.com.br/grupos\\_de\\_excelencia/artigos\\_esportiva/futebol\\_empresa.html](http://www.crasp.com.br/grupos_de_excelencia/artigos_esportiva/futebol_empresa.html)> Acesso em: 17 de setembro de 2006.

SOMOGGI, Amir. **Futebol Espanhol**, um modelo mais próximo a realidade brasileira. Disponível em: <[http://www.crasp.com.br/grupos\\_de\\_excelencia/artigos\\_esportiva/futebol\\_espanhol.htm](http://www.crasp.com.br/grupos_de_excelencia/artigos_esportiva/futebol_espanhol.htm)> Acesso em: 17 de setembro de 2006.

SUA PESQUISA. **História do futebol**. Disponível em: <<http://www.suapesquisa.com/futebol/>> Acesso em: 30 de novembro de 2006.



TOLEDO, L. H. **No país do futebol**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2000.

UMBRO. **Empresa**. Disponível em: <<http://www.umbro.com.br/>> Acesso em: 21 de janeiro de 2007.

UNIMED. **Unimed no Brasil**. Disponível em: <[http://www.unimed.com.br/pct/index.jsp?cd\\_canal=34393&cd\\_secao=34346](http://www.unimed.com.br/pct/index.jsp?cd_canal=34393&cd_secao=34346)> Acesso em: 21 de janeiro de 2007.

UOL ESPORTE. **Flamengo e Corinthians lideram levantamento de torcidas no país**. Disponível em: <<http://esporte.uol.com.br/futebol/ultimas/2004/10/04/ult59u87819.jhtm>> Atualizado em: 04 de outubro de 2004. Acesso em: 01 de dezembro de 2006.

VAVRA, Terry G. **Marketing de relacionamento: after marketing**. São Paulo: Atlas, 1993.

WIKIPÉDIA, a enciclopédia livre. **FIFA**. Disponível em: <<http://pt.wikipedia.org/wiki/FIFA>> Atualizado em: 16 de novembro de 2006. Acesso em: 30 de novembro de 2006a.

WIKIPÉDIA, a enciclopédia livre. **Pay-per-view**. Disponível em: <<http://pt.wikipedia.org/wiki/Pay-per-view>> Atualizado em: 27 de novembro de 2006. Acesso em: 01 de dezembro de 2006b.

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

**ANEXO A****Símbolos do Figueirense Futebol Clube****Distintivo****FIGUEIRENSE FUTEBOL CLUBE****Bandeira****Mascote**

## ANEXO B

## Parceiros do Figueirense Futebol Clube



**AmBev**

## APÊNDICE A

### Roteiro para entrevista no Figueirense Futebol Clube

**Entrevistado: Leonardo Mosimann Estrella**  
**Gerente de Marketing**

Data:

Local:

#### **Sobre o entrevistado**

Há quanto tempo trabalha no Figueirense Futebol Clube?

Quais os cargos já ocupados?

Qual a sua idade e formação?

#### **O clube**

##### **História**

Quais os principais títulos conquistados e os mais recentes?

Quais campeonatos que irá disputar no ano de 2007?

Qual a perspectiva de resultados para a administração do clube no ano?

##### **Estrutura**

###### Física

Quais as unidades físicas do clube?

Possui sede social?

Como são explorados pelo marketing?

###### Associativa

O que significa ser sócio do Figueirense?

Quais os direitos? Quais os deveres?

###### Administrativa

Qual a estrutura administrativa/ hierárquica do clube?

Onde se enquadra o departamento de marketing?

###### Aspecto legal

Como se adaptou às exigências da Lei Pelé?

Quando ocorreu a adaptação?

O clube está entre os times com direito aos recursos da nova loteria Timemania?

Possui dívidas com a União, FGTS ou INSS?

Como é feita a prestação de contas/ balanço e demonstrativos financeiros do clube?

Quais os meios usados para permitir a transparência administrativa?

###### Confederativa

A qual(ais) federações o clube é filiado?

Existe algum repasse de verbas a estas?

Como é feito?

#### **Atletas**

Como se adaptou às novas regras de contratos de atletas? Existe algum critério interno novo para contratações?

Como são os investimentos nas categorias de base?

## **Departamento de marketing**

Qual a estrutura e composição?

É subordinado diretamente a quem?

Quais as receitas fomentadas pelo departamento de marketing?

### **Comunicação**

Quais os meios de comunicação utilizados pelo clube?

Com qual finalidade são utilizados?

Possui assessoria de imprensa? Qual sua função?

Como divulga as informações aos sócios e torcedores?

Como são negociadas as cotas de transmissão dos jogos pela televisão? É uma receita significativa para o clube?

Qual a diferença das cotas de TVs abertas, canais por assinatura e *pay per view*?

## **Receitas**

### **Material esportivo**

Como são feitos os contratos de fornecimento de material esportivo?

O que é oferecido pelo clube e pelo fornecedor?

### **Publicidade estática**

Como é negociada a publicidade estática no estádio e CT?

Existe exclusividade?

Como é negociada?

### **Torcida**

A bilheteria dos jogos representa significativa receita para o clube?

Como são vendidos os ingressos para os jogos em “casa”? (distribuição)

Como é visto o torcedor pelo clube?

Existem incentivos para as torcidas organizadas?

O que é feito para fidelizar e aumentar a torcida?

A ocupação média do estádio é superior a 50% durante o ano, uma das maiores do campeonato brasileiro da série A. Como é estimulada?

Como é feita a associação de torcedores: sócio-torcedor? Qual o valor e direitos?

O que é feito pelo bem estar do torcedor enquanto consumidor?

Existe um público alvo de maior interesse para o clube?

O que é o projeto CÔNSUL?

### **Publicidade nos uniformes**

Como são negociados os contratos dos patrocinadores de publicidade nos uniformes?

Existe algum tipo de exclusividade ou cotas?

Qual o máximo de patrocinadores na camisa do clube?

### **Franquias**

Como funciona o sistema de franquias do clube?

Quais os modelos de negócios?

Possuem escolinhas de futebol? Como são autorizadas?

### Licenciamento

Quais os produtos licenciados pelo clube?

O que é preciso para efetuar o licenciamento de um produto?

### Recursos físicos

O estádio é utilizado para outros eventos?

Quais os critérios utilizados na negociação?

### Outras receitas

Quais as outras receitas fomentadas pelo departamento de marketing?

Existe algum outro tipo de patrocínio ou anúncio?

### Marca

O que é feito para valorizar a marca Figueirense Futebol Clube?

Fazem algum tipo de *merchandising*?

Como são definidos os valores a serem negociados com patrocinadores?

O que define o valor da marca do Figueirense?

### Parceiros

Quais as principais parceiros/ patrocinadores/ anunciantes do clube?

Qual a forma de contribuição de cada um?

### Premiações

Quais as premiações recebidas pela administração do clube e a que se referem?