

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CENTRO DE DESPORTOS
DEPARTAMENTO DE EDUCAÇÃO FÍSICA

FABRÍCIO DE SOUZA

**DILEMAS E PERSPECTIVAS DO CLUBE EMPRESA: O CASO DO FIGUEIRENSE
FUTEBOL CLUBE**

Florianópolis

2019

Fabício de Souza

**DILEMAS E PERSPECTIVAS DO CLUBE EMPRESA: O CASO DO FIGUEIRENSE
FUTEBOL CLUBE**

Trabalho de Conclusão do Curso de Graduação em
Educação Física – Bacharelado do Centro de
Desportos da Universidade Federal de Santa
Catarina como requisito para a obtenção do Título
de Bacharel em Educação Física.
Orientador: Prof. Dr. Valmir José Oleias

Florianópolis

2019

Ficha de identificação da obra elaborada pelo autor,
através do Programa de Geração Automática da Biblioteca Universitária da UFSC.

de Souza, Fabricio

Dilemas e Perspectiva do Clube Empresa: O Caso
Figueirense Futebol Clube / Fabricio de Souza ;
orientador, Valmir José Oleias, 2019.
48 p.

Trabalho de Conclusão de Curso (graduação) -
Universidade Federal de Santa Catarina, Centro de
Desportos, Graduação em Educação Física, Florianópolis, 2019.

Inclui referências.

1. Educação Física. 2. Marketing Esportivo . 3.
Figueirense Futebol Clube. 4. Red Bul Bragantino . 5.
Clube Empresa. I. José Oleias, Valmir. II. Universidade
Federal de Santa Catarina. Graduação em Educação Física. III.
Título.

Fabrcio de Souza

**DILEMAS E PERSPECTIVAS DO CLUBE EMPRESA: O CASO DO FIGUEIRENSE
FUTEBOL CLUBE**

Este Trabalho de Conclusão de Curso foi julgado adequado para obtenção do Título de “Bacharel em Educação Física” e aprovado em sua forma final pelo Centro de Desportos da Universidade Federal de Santa Catarina, com a nota 8,5

Florianópolis, 28 de novembro de 2019.

Banca Examinadora:



Prof. Dr. Valmir José Oleias

Orientador

Universidade Federal de Santa Catarina



Prof.ª Dra. Nívia Marcia Velho

Membro titular

Universidade Federal de Santa Catarina



Prof. Dr. Alex Christiano Fensterseifer

Membro titular

Universidade Federal de Santa Catarina

Este trabalho é dedicado a Deus e a minha família que sempre esteve torcendo e me incentivando e também quero dedicar aos meus colegas de classe.

AGRADECIMENTOS

Primeiramente quero agradecer a Deus, pelas oportunidades que tem colocado diariamente em minha vida e por ter me dado a chance incrível de estar estudando e realizando um grande sonho.

Minha esposa que sempre esteve ao meu lado em todos os momentos e sem a ajuda dela não estaria aqui e tenho muito no que agradecer por toda caminhada, que não foi fácil e só ela sabe essa trajetória.

Agradecer a minha família, que é por eles e com eles que cheguei onde cheguei, pois estar aqui agora não foi nada fácil, a caminhada foi dura e árdua, com muitos altos e baixos desde o começo, porém nunca desistindo e sempre seguindo com a cabeça erguida e com o sorriso no rosto.

Também quero agradecer ao meu orientador o Professor Valmir José Oleias, pelo incentivo à pesquisa, pela paciência, pela seriedade e pela tranquilidade que sempre me passou na realização deste trabalho, pois sei que não foi muito fácil por diversos fatores, mas hoje conseguimos olhar para trás e ver o quanto foi importante este trabalho.

Não posso deixar de agradecer aos meus amigos e colegas que sempre me apoiaram não me deixando de desistir de nada e sempre dando palavras positivas e motivadoras. Também não posso deixar de falar das pessoas que passaram em minha vida, mas com grandes significados e importância igualável e com muito sentimento.

Por último não podemos esquecer por todos os professores que passaram ao longo do semestre, pois eles me ensinaram muitas coisas boas e me fizeram crescer como pessoa e profissionalmente.

RESUMO

Este estudo trata-se de uma revisão bibliográfica, cujo objetivo é contribuir para o conhecimento do processo de marketing esportivo e a importância de se aprofundar mais do assunto com a chegada do modelo de clube empresa e dos aspectos relacionados aos dilemas e perspectivas do clube empresa: caso do Figueirense Futebol Clube. Além do caso do Figueirense Futebol Clube, foi citado o caso do Clube Atlético Bragantino, por se tratar de um clube nacional, que também é administrado por uma empresa. Desta forma, foi mostrado a realidade de que uma boa gestão. Por exemplo o acesso para o Campeonato Brasileiro da Série A, para o ano de 2020. Também foi mostrado no trabalho a evolução da Lei do Passe nº 6.354 para a Lei Pelé nº 9.615, onde acabou com aquele vínculo entre jogador e clube após o término de seu contrato. Porém, isto vem sendo contestado por muitos clubes, pois esta situação estaria facilitando as saídas dos jogadores muito cedo para o exterior. O resultado do novo projeto do Congresso Nacional, mesmo sendo impreciso, poderá encaminhar um novo modelo de clube empresa. O estudo é relevante pois as organizações esportivas necessitam de estudos relativos à utilização do Marketing Esportivo, levando os clubes analisarem o mercado no qual estão inseridos, e desta maneira identificar quais as ferramentas e métodos mais adequados as suas realidades. O trabalho buscou mostrar as semelhanças e diferenças entre os dois tipos de organização e quanto a gestão do futebol evoluiu e vem crescendo cada dia mais. Os avanços que alguns clubes tiveram e enquanto outros estão em grande queda. Após o desenvolvimento deste trabalho, podemos concluir, que devemos olhar o futebol com outros olhos, pois sabemos que seu retorno financeiro é muito alto, desta forma não podemos precisar qual é a melhor forma de trabalho.

Palavras-chave: Marketing Esportivo. Figueirense Futebol Clube. Red Bull Bragantino. Clube Empresa.

ABSTRACT

This study is a bibliographic review, which aims to contribute to the knowledge of the sports marketing process and the importance of deepening the subject with the arrival of the corporate club model and aspects related to the dilemmas and perspectives of the corporate club: case of Figueirense Football Club. In addition to the case of Figueirense Football Club, the case of Clube Atlético Bragantino was mentioned, as it is a national club, which is also managed by a company. In this way it was shown the reality that good management. For example, access to the Serie A Brazilian Championship, for the year 2020. It was also shown in the work the evolution of Pass Law No. 6,354 to Law Pelé No. 9,615, where it ended that bond between player and club after the termination of his contract. However, this has been disputed by many clubs, as this would be making it easier for players to leave abroad very early. The result of the new National Congress project, even if inaccurate, may forward a new model of corporate club. The study is relevant because sports organizations need studies related to the use of Sports Marketing, leading clubs to analyze the market in which they are inserted, and thus identify which tools and methods are best suited to their realities. The work sought to show the similarities and differences between the two types of organization and how much football management has evolved and is growing more and more. The advances that some clubs have had and while others are in great decline. After the development of this work, we can conclude that we should look at football with different eyes, because we know that its financial return is very high, so we can not specify what is the best way to work.

Keywords: Sports Marketing. Figueirense Football Club. Bragantino. Company Club.

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

CBF – Confederação Brasileira de Futebol

CONMEBOL – Confederação Sul-Americana de Futebol

FCF – Federação Catarinense de Futebol

FIFA – Federação Internacional das Associações de Futebol

UEFA – União das Associações Europeias de Esporte

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	15
1.1	JUSTIFICATIVA	17
1.2	OBJETIVOS GERAL	17
1.2.1	Objetivo Específicos	17
2	METODOLOGIA	18
3	DESENVOLVIMENTO	19
3.1	ASPECTOS CONCEITUAIS DO MARKETING	19
3.2	MARKETING ESPORTIVO	19
3.2.1	Marketing Esportivo no Brasil	21
3.2.2	Marketing Esportivo no Futebol	22
3.3	VANTAGENS E BENEFÍCIOS NO MARKETING ESPORTIVO	22
3.4	RISCOS DO MARKETING ESPORTIVO	23
3.5	SURGIMENTO E PRESENÇA DO MERCADO NO ESPORTE	23
3.6	LEI PELÉ	24
3.6.1	Venda de Passe de Jogadores	26
4	FIGUEIRENSE FUTEBOL CLUBE	28
4.1	PATROCÍNIO	28
4.2	LICENCIAMENTO	29
4.3	DIREITOS DE TRANSMISSÃO DOS JOGOS	29
4.4	PROPAGANDA	29
4.5	PUBLICIDADE ESTÁTICA	30
4.6	PARCERIA OU COGESTÃO	30
4.7	INTERNET	30
4.8	OUTRAS MÍDAS	30
5	CASO FIGUEIRENSE FUTEBOL CLUBE E CLUBE EMPRESA	32
6	CASO CLUBE ATLÉTICO BRAGANTINO E CLUBE EMPRESA	34
7	PROJETO DE LEI	36

7.1	REFINANCIAMENTO.....	37
7.2	RECUPERAÇÃO JUDICIAL.....	37
7.3	TRIBUTAÇÃO	37
8	CLUBE EMPRESA E ASSOCIAÇÃO ESPORTIVA NO FUTEBOL.....	38
8.1	ASSOCIAÇÃO ESPORTIVA/CLUBE DE FUTEBOL:.....	39
8.1.1	Concepção	39
8.1.2	Modelo de Gestão	39
8.1.3	Departamentos de um Clube de Futebol.....	39
8.1.4	Composição Financeira de um Clube.....	40
8.1.5	Empresarização dos Clubes de Futebol no Brasil	40
8.2	EMPRESA.....	41
8.2.1	Concepção	41
8.2.2	Modelo de Gestão	41
8.2.3	Departamento	41
8.3	CLUBE EMPRESA	41
8.3.1	Concepção	41
8.4	CASOS RELACIONADOS COM CLUBES EMPRESAS NO BRASIL E NA EUROPA	41
8.4.1	Alemanha	43
8.4.2	Itália.....	43
8.4.3	Inglaterra	43
8.4.4	Portugal.....	43
9	CONCLUSÃO	45

1 INTRODUÇÃO

De acordo com Siqueira (2014), marketing é uma filosofia de negócios pertencente à administração de empresas, que estuda as implicações da relação entre as corporações e o mercado, na linguagem de marketing, significa grupos de clientes ou consumidores. Portanto, podemos admitir que o marketing estuda, do ponto de vista estratégico e operacional. Diante deste fato podemos entender que o marketing esportivo é um mercado com visão em empresas e seus respectivos clubes, instituições e entre outros que possam usufruir do seu serviço.

Na atualidade o marketing aponta um crescimento extraordinário com seus ganhos acima do normal, com as vendas de jogadores, sócios, torcedores, empresas com seus investimentos e com as propagandas em televisões e rádios e até mesmo nas mídias sociais. Com as reestruturações de novos estádios de futebol, agora chamados “arena” e a vinda da Copa do Mundo de 2014 e também os jogos Olímpicos em 2016, o Brasil ampliou a percepção mundial como virou potência na modalidade e desta forma, os grupos de gestores buscam atualizações com inovações do mercado.

O marketing, de maneira geral, possui a capacidade de influenciar a política de uma companhia de um aspecto global, ou seja, poder de convencimento frente às pessoas que compõe o mercado alvo da empresa, faz com que as decisões da área de marketing sejam analisadas e respeitadas com mais interesse.

O futebol Brasileiro passou uma grande mudança em seus aspectos profissionais e comportamentais, muitas empresas vêm investindo cada vez mais; e assim os recursos dos clubes tem um grande crescimento significativo. Diante disto, as empresas têm se vinculando e colocando seus nomes nesta modalidade, pois o retorno é cada vez mais significativo e a vinda de empresas associativas aos clubes de futebol, fez com que estes clubes tivessem mais retorno financeiro e outros aspectos com que a sua receita seja maior.

De acordo com Witter (1996), no último ano o futebol no Brasil vem passado por períodos assim por dizer de contrastes tanto positivos e quanto negativos.

O futebol como negócio e seu ambiente, mas principalmente estão passando por dificuldades os clubes profissionais veem sofrendo constantemente, de acordo com Battaglia (2003). Onde há influência de muitos grupos, são eles: convidados, acompanhantes de sócios, funcionários, sócios, conselhos, diretoria e entre outros. A partir disso, podemos dizer que a prática administrativa de um clube, podendo ela ser amadora ou profissional, são aspectos complexos onde tem contato direto com a sociedade.

Objetivamente podemos afirmar que o produto principal é a marca do clube, onde tendo como porta principal a visão de um todo. O aspecto principal de crise e até mesmo o endividamento dos clubes e as suas mudanças decorrentes de leis, legislações e regulamentos, são os que dão forte influência, assim fazendo que tenham mais fiscalizações e meios rigorosos, ainda mais aqueles times que continuam no formato tradicional.

A maioria da administração esportiva tem tido grande pressão do Governo em grandes despesas, fazendo que a taxa possa ser maior do que a própria receita, com a grande procura de jogadores com alguns clubes estrangeiros. Podemos dizer que uma direção esportiva de um clube tem a necessidade de estar sempre atualizado no conhecimento, na legislação, na prestação de serviço, nas atividades do clube e nos contatos, e assim tornando a atividade do gestor um pouco mais complicada no quesito de exercer.

As especificidade e realidade de estruturação devem consistir em suas comissões, eleições de seus dirigentes, entre outras posições. Já a estrutura deve consistir de conselho deliberativo, que tem como função como o papel diretivo, legislativo, aprovação de contas, organização e planejamento.

Conforme Aidar e Leoncini (2002), em um mercado estreita a relação entre performance e receita e também entre gasto com salários e performance, porém com frágil ligação entre os lucros e performance, esta diferença se encontra na eficácia da administração.

O futebol com o seu crescimento na área da indústria, fazendo que tenham negócios lucrativos com a atualização da gestão em clubes esportivos, obtendo investimentos altamente lucrativos de patrocinadores e fazendo que tenham retorno positivo financeiro, obtidos por exemplo de direitos de imagens, vendas de jogadores, licenciamento, sócios e outras alternativas. Os clubes por si só buscaram no Marketing Esportivo na publicidade, alguns materiais e ferramentas para poder ampliar seus conhecimentos com novas ideias e alternativas.

O presente trabalho tem como objetivo contribuir para o conhecimento do processo de marketing esportivo e de se aprofundar mais com a chegada do modelo de clube empresa e dos aspectos relacionados aos dilemas e perspectivas do clube empresa no caso do Figueirense Futebol Clube. Como problema neste trabalho de pesquisa foi evidenciado: quais foram as estratégias de marketing esportivo utilizado pelo Figueirense Futebol Clube e quais poderiam os aspectos que poderiam ser utilizados para um melhor desenvolvimento?

1.1 JUSTIFICATIVA

Além do caso Figueirense Futebol Clube, foi mencionado o caso do Clube Atlético Bragantino, por se tratar de um clube nacional, pois os dois clubes são gerenciados por uma empresa. Desta forma, tentamos mostrar a realidade entre os dois clubes, onde uma não deu muito certo, enquanto outra vem dando certo.

Mostrando a possível realidade que pode vir acontecer no Brasil com este novo modelo de clube empresa, com altos e baixos.

Desta maneira, destaca-se a importância deste estudo, pois o marketing esportivo quanto o modelo tradicional e modelo clube empresa, vêm sendo apresentados os resultados consideráveis em diversas instituições desportivas, e julga-se necessário avaliar a utilização dos mesmos

O estudo é relevante pois as organizações esportivas necessitam de estudos relativos à utilização do marketing esportivo, levando os clubes analisarem o mercado no qual estão inseridos, e desta maneira identificar quais as ferramentas e métodos mais adequados as suas realidades.

Este estudo também se torna ainda mais viável, por se tratar de um assunto novo e não muito estudado pela Educação Física, servindo como base para trabalhos futuros.

1.2 OBJETIVOS GERAL

Contribuir para o conhecimento do processo de marketing esportivo e a importância de se aprofundar mais o assunto com a chegada do modelo de clube empresa e dos aspectos relacionados aos dilemas e perspectivas do clube empresa no caso do Figueirense Futebol Clube.

1.2.1 Objetivo Específicos

Identificar os aspectos da atual gestão dos clubes investigados;

Levantar as possíveis dificuldades apresentadas aos investimentos dos clubes;

Levantar e pesquisar a evolução do marketing esportivo e clube empresa;

Identificar os desafios e as oportunidades que o marketing esportivo e clube empresa tem a oferecer.

2 METODOLOGIA

Esta revisão bibliográfica (revisão da literatura), é a análise crítica, um pouco mais meticulosa e mais ampla das publicações decorrente em determinadas área (TRENTINI e PAIM, 1999), apresentando-se como um estudo descritivo e exploratório.

Este estudo é caracterizado, na natureza, em uma pesquisa bibliográfica que relata experiência e analisa a situação.

As informações foram coletadas de livros, revistas, artigos e outros trabalhos com o possível tema, com as palavras: clube-empresa, marketing, marketing esportivo, lei Pelé, gestão no esporte e além dos periódicos com base de dados da Scielo, Portal Capes, disponível na biblioteca on-line da Universidade Federal de Santa Catarina.

Podemos somar a este acervo as consultas a base de dados, periódicos e artigos, com o objetivo de fortalecer e incrementar esta pesquisa.

Este tipo de pesquisa tem como finalidade colocar o pesquisador em um contato direto com tudo o que foi escrito, dito ou firmado sobre determinado assunto (MARCONI e LAKATOS, 2007).

Desta forma, segundo os autores citados acima, a pesquisa bibliográfica e hemerográfica não são apenas uma mera repetição do que já foi citado ou descrito sobre determinados assuntos, portanto sim, proporciona o exame deste tema sob novo conhecimento ou abordagem, podendo chegar a uma afirmação inovadora.

Demo (2000), vem complementar e dizer que a ideia da pesquisa é de induzir o contato interpessoal entre aluno e as teorias por meio de leitura, podendo assim ter uma interpretação própria.

3 DESENVOLVIMENTO

3.1 ASPECTOS CONCEITUAIS DO MARKETING

De acordo com Kotler (2006), o marketing é o processo social em que as pessoas têm suas necessidades e desejos atendidos através da oferta de bens ou serviços que podem ser livremente trocados. A venda, diferentemente do que a maioria das pessoas imaginam, é parte integrante de um processo que objetiva o conhecimento máximo do cliente permitindo, assim, a criação de um produto ou serviço que enquadre perfeitamente às suas necessidades e que, desta forma, venda-se naturalmente.

Segundo Siqueira (2014), marketing é a filosofia de negócios pertencente à administração de empresas, que estuda as implicações da relação entre as corporações e mercado, na linguagem de marketing, significa grupos de clientes ou consumidores. Portanto, podemos admitir que o marketing estuda, do ponto de vista estratégico e operacional, organizações como foco em seus clientes. O marketing acredita que a maneira de conquistar o crescimento sustentável no mundo corporativo está relacionado à obtenção e, principalmente, à retenção de clientes.

Para Cobra (1986), o marketing é uma forma de administrar a demanda e que se preocupa em solucionar os problemas da sociedade e com o bem-estar da comunidade, sempre almejando as necessidades dos clientes.

3.2 MARKETING ESPORTIVO

Segundo Bertoldo (2000), marketing esportivo é um conjunto de ações voltadas à prática e à divulgação de modalidades esportivas, clubes e associações, seja pela promoção de eventos e torneios ou pelo patrocínio de equipe e clubes esportivos.

Para Araújo (2002), aponta que os objetivos do marketing esportivo: vem aumentar o reconhecimento público; reforçar a imagem corporativa; estabelecer identificação com segmentos específicos do mercado; combater ou antecipar-se a ações da concorrência; envolver a empresa com a comunidade; conferir credibilidade ao produto com a associação a qualidade e emoção do evento, entre outros.

Segundo Pires e Sarmaento (2001), foi em 1968 que se iniciaram trabalhos para poder definir melhor o conteúdo da ideia “desporto para todos”. Afirmam os autores dentro dessa prerrogativa, que a gestão esportiva surge então mais numa perspectiva de intervenção

política da administração pública e da consequente generalização da prática esportiva através desse conceito. Ou seja, uma intervenção ao nível das atividades de lazer e competição organizadas pelos clubes sociais, como apoio a promoção do estado.

De acordo com Melo Neto (1995), não há uma data específica que defina quando surgiram as primeiras práticas de marketing esportivo no Brasil. O aumento da cobertura do esporte na mídia, no início da década de 80, foi o fator de maior retorno institucional e de vendas, seja em forma de patrocínio ou até mesmo com a promoção através do esporte. O vôlei tem sido uma das primeiras modalidades esportivas a receber os investimentos, sendo seguido pelo basquete, atletismo e o futebol de salão (futsal).

Mas para Pitts e Stollar (2002), afirmam que o marketing esportivo é o processo de elaborar e implementar atividades de produção, formação de preço, promoção e distribuição de um produto esportivo para satisfazer as necessidades ou desejos dos consumidores e realizar os próprios objetivos da empresa.

De acordo com Tavares (apud Almeida, Souza e Leitão, 2000, p. 49):

O marketing esportivo é uma das estratégias de comunicação para agregar valor à imagem de uma companhia ou de uma marca.

A função do marketing esportivo nesse ambiente é o de gerar uma procura por produtos ou serviços da marca ou das organizações que patrocinam o esporte. Tal feito é então efetivado pela visibilidade quando se tem por objetivo lançar e fortalecer a marca da companhia ou do produto; transmite-se a imagem junto com a particularidade do produto, ou seja, tentar-se realizar associações entre o produto que está à venda e um determinado esporte.

Segundo Guidolin (2015), a gestão de marketing tem como função alinhar as estratégias, táticas e ações de marketing com os objetivos da empresa. É primordial que o profissional de marketing esteja ligado às notícias e voltado para o mercado, com intuito de descobrir novas tendências para serem utilizadas a favor do clube, tem como função também aproximar a comunicação entre clube e torcedor.

De acordo com Siqueira (2014), o termo de marketing esportivo também pode identificar outra atividade bastante diferenciada. Trata-se do esporte como ferramenta de marketing, essencialmente de comunicação, utilizada pelas organizações de diferentes indústrias, a fim de atingir seus objetivos estratégicos.

Alguns exemplos dos tipos de produtos oferecidos pela indústria do esporte, segundo Pitts e Stollar (2002), são:

- Esportes oferecidos como produtos de participação, como jogar uma liga de basquete recreativo para mulheres;

- Esportes oferecidos como produtos para espectadores (entretenimento), tais como um jogo de beisebol;
- Equipamentos e acessórios necessários ou desejados na prática de atividades esportivas e de fitness, como uniformes, joelheiras e demais acessórios para hóquei no gelo;
- Brindes promocionais usados para promover esportes, eventos esportivos ou atividades de fitness, como bonés e camisetas como símbolos de clubes e camisetas ou toalhas de academias;
- Instalações necessárias ou desejadas para se praticar um esporte, como um novo estádio;
- Serviços, como encordoamento de raquetes de tênis ou limpeza de tacos de golfe;
- Atividades recreativas, como ciclismo radical, montanhismo e equitação;
- Administração e marketing completos para uma grande maratona oferecida por empresa privada especializada; oferta de um indivíduo para tratar dos assuntos financeiros, legais, contratuais e promocionais de um atleta profissional;
- Revistas sobre esporte específicos e outras atividades oferecidas por editora.

3.2.1 Marketing Esportivo no Brasil

Segundo Aidar (2002), o patrocínio esportivo surgiu com a era da televisão comercial tradicional nas décadas de 50, 60 e 70, quando o sistema de transmissão pública da televisão tinha os direitos gratuitos e os jogos eram transmitidos sem se pagar nada aos clubes.

Para Alasse (2011), o marketing esportivo no Brasil ainda não deu os primeiros passos, pois limitando-se a poucas ações no mercado, principalmente ligadas a patrocínios e exposição da marca, há poucas ações para fidelização dos sócios-torcedores, ações de longo prazo e relacionamento com o cliente.

O primeiro evento oficialmente no Brasil foi em Campeonato Brasileiro de Futebol de 1987, com patrocínio com iniciativa privada, neste patrocínio foram as empresas: Editora Abril, Televisão Globo, Coca-Cola, Varig e entre outros.

O marketing esportivo no futebol só teve seu desenvolvimento nos últimos vinte anos, ainda muito restrito com o mercado Europeu. Enquanto as equipes europeias utilizam o marketing como objetivo de fazer do futebol uma experiência diferenciada a seus consumidores e lucrarem com isto, o esporte no Brasil ainda é baseado em contratos de endorsement (testemunhal de atletas) e de patrocínio, que nem sequer possuem ações complementares de ativação de marca.

De uma forma ou de outra, o marketing esportivo é responsável pelo aumento de receita aplicada no esporte. As estratégias de marketing são fundamentais para que a atividade consiga deixar de funcionar apenas como uma recreação e ganhe um sentido realmente profissional, tanto no volume de receita quanto na estrutura.

3.2.2 Marketing Esportivo no Futebol

O futebol em si é o esporte mais praticado no mundo, um grande número de jogadores amadores e profissionais e também apaixonados pelo esporte. Há um grande número de fãs onde se associam aos clubes, compra de canais, só para ver seu time do coração ou até mesmo para ver os jogos onde lá estejam passando.

Desta forma, podemos citar as pessoas que as praticam o esporte almejam um desejo ou sonho assim por dizer que é jogar em um grande clube Brasileiro ou então jogar na Europa, pois é o esporte é lucrativo e tem seu retorno garantido uma vez que os europeus deixaram de ser marcas pequenas para se tornar marcas grandiosas e avaliadas em bilhões.

Diante disso a transformação de crescimento no esporte vem cada vez mais alto, o marketing esportivo no futebol ganhou grande espaço nos times poderosos e importantes. Guaragna (2005), cita que o marketing esportivo no futebol teve como início na Itália por volta de 1952, com a marca Stock, uma grande produtora de conhaque na época, com diversos anúncios nos estádios dos clubes A, Campeonato principal da Itália. Os destaques do marketing esportivo no futebol são: patrocínio, estádios, internet, programa sócio torcedor e licenciamento.

3.3 VANTAGENS E BENEFÍCIOS NO MARKETING ESPORTIVO

De acordo com Afif (2000), umas das principais vantagens esportiva pode ser dita que o produto ou até mesmo a marca tem o seu retorno, atrás de eventuais patrocínios em seus

eventos desportivos, tem uma renda de até quatro vezes maior do que mesmo uma campanha boa de publicidade, desta forma adquirindo o grande retorno financeiro.

Uma grande vantagem é a fidelização de uma marca ou do produto com aquele clube, entidade, associação e entre outros.

Segundo Mello Neto (1995), a segmentação é uma estratégia de marketing por meio do qual as empresas identificam setores do mercado a serem alvos de suas ações promocionais. Independentemente do tipo de ilustração (quadro, desenho, figura, fotografia, mapa, entre outros), a sua identificação aparece na parte superior, precedida da palavra designativa.

3.4 RISCOS DO MARKETING ESPORTIVO

Para Rangel (2014), o maior risco do marketing para as empresas, está vinculado ao atleta, no seu desempenho e performance ou até mesmo a marca que a equipe leva, eventuais acontecimentos como briga entre jogadores, má desempenho da equipe e torcida manifestando de forma agressiva nos jogadores ou dirigentes, alguns motivos que podem prejudicar a imagem da marca ou produto.

Almeida (2012 apud Mairins, 2012, não p.) cita:

Patrocinar atletas, individualmente, representa um risco diferente. Nesse caso, os maus resultados não são os maiores problemas, em se tratando de pessoas, não é possível saber suas condutas fora de jogo, suas reações, diante de uma situação adversa em quadra, ou sua reação ao ser abordada por repórteres após uma partida perdida.

Muitas empresas para tentar evitar problemas futuras, estudam a vida pessoal dos jogadores, para que assim possam evitar surpresas e assim proteger sua marca.

Para Pozzi (2000), um grande exemplo é a Parmalat, uma das maiores desbravadoras no marketing esportivo no país, teve momentos prejudiciais a sua marca.

3.5 SURGIMENTO E PRESENÇA DO MERCADO NO ESPORTE

Podemos separar dois tipos de consumidores do futebol, são eles: os consumidores intermediários e os consumidores finais (Leoncini, 2001) os consumidores intermediários são as televisões, loterias e até mesmo os patrocinadores e já os consumidores finais são os torcedores. Diante de um contexto, estes consumidores poderiam ser classificados em uma categoria de “prática” e outro na categoria “consumo”, na categoria como prática podem estar

as instituições ligadas ao esporte, profissionais dos clubes (médicos, treinadores e entre outros profissionais da instituição).

De acordo com Ekeluno (1998), esta evolução deste sistema em receita é forte indicador positivo de consumo profissional da indústria de futebol.

- Na década dos anos 50 (era do estádio), sua principal atividade de negócio, era então, a sua relação com o clube a partir da entrada dos estádios;
- Da década de 50 para 70 (a famosa era da televisão comercial tradicional), foi quando diversas redes de televisão transmitiam os jogos gratuitamente, dando origem aos patrocinadores.
- Por volta dos anos 80 (era dos patrocinadores), foi então que muitos patrocinadores começaram a olhar o futebol de outra maneira e se interessaram por sua visibilidade e uma grande audiência em um todo;
- Da década 80 para a 90 (era mídia), foi quando a internet e a televisão começaram a passar aos seus consumidores intermediários, e assim tiveram a ter que pagar os direitos de transmissão, com grandes retornos financeiros.

Podemos ver que esta organização do mercado produtor, segue uma forte hierarquia que vai de Federação como é o caso da FIFA (Federação Internacional das Associações de Futebol), que é conhecida como a entidade máxima no mundo do futebol, logo após vem as Confederações que são responsáveis por administrar em cada continente, por exemplo a UEFA (União das Associações Europeias de Esporte) e a CONMEBOL (Confederação Sul-Americana de Futebol). Por sua vez na hierarquia vem as confederações nacionais ou até mesmo as federações, podemos citar como exemplo a CBF (Confederação Brasileira de Futebol), na continuação desta hierarquia vem as ligas esportivas e federações estaduais, como a FCF (Federação Catarinense de Futebol). Por último vem os clubes, que são entidades de prática esportiva. Essas entidades são consideradas de administradoras do esporte.

3.6 LEI PELÉ

No final dos anos 90 o tão famoso “passe”, foi extinto no futebol Brasileiro, a partir da Lei nº 9.615, chamada “Lei Pelé”. No futebol Brasileiro, muitos dos clubes tinham com a principal arrecadação com fonte de receita as vendas dos passes de jogadores. Ao longo dos anos foram incrementando novas maneiras e alternativas de fontes de receitas. Diante desse

acontecimento, os clubes tiveram que estudar e explorar novos produtos do futebol para assim poder alcançar a permanência econômica (Hara e Uyeta, 2004).

A extinção do passe e as consequências para os clubes Brasileiros em 1976, foi criada a lei 6.354, mais conhecida como a Lei do Passe, no artigo 11 de sua lei diz ***“entende-se por passe a importância devida por um empregador a outro, pela cessão do atleta durante a vigência do contrato ou, depois de seu término, observadas as normas pertinentes”***. Esta lei atribuía aos clubes, recursos financeiros, conhecido como “direitos federativos” do jogador, mas essa relação de empregador e o profissional fugia demais os parâmetros das necessidades econômicas, muitos podendo até estendendo após o fim do contrato.

Em 1998 o passe foi retirado, mais ao certo quando foi criada a lei 9.615, foi chamada Lei Pelé que cita ***“art. 28. Parágrafo 2º. O vínculo desportivo do atleta com entidade contratante tem a natureza acessória ao respectivo vínculo empregatício, dissolvendo-se para todos os efeitos legais, com o término da vigência do contrato de trabalho”***. Podemos verificar que a lei 6.354 para a lei 9.615 teve evolução, pois o jogador com o término de seu contato, passou a negociar a sua possível transferência para qualquer outro clube, sem se preocupar que este novo clube tenha que se quer desembolsar qualquer quantia em dinheiro ao seu clube anterior por seus direitos federativos. (Hara; Burlim; Uyeta; Beninini, 2003)

A transformação na legislação do Desporto Brasileiro se teve como ocorrido em 1998, visando o cenário Europeu. Onde no Continente Europeu, o famoso passe se extinguiu depois do caso ir à justiça do jogador Belga Jean-Mark Bosmann, onde o mesmo obteve os direitos de sua transferência sem o consentimento de seu ex clube, por sua vez abriu precedente na justiça para a então extinção do passe.

Este caso rodou por diversos lugares, no ambiente de negócios, voltado ao futebol e ficou conhecido como “Caso Bosmann” que ocorreu por volta de 1996 (Souza e de Angelo, 2005).

No entanto no Brasil, a extinção do passe foi um pouco quando diferente do que aconteceu na Europa. Até mesmo antes do que ocorreu em 1996, os clubes Europeus já demonstraram um vasto histórico de seu profissionalismo na área da gestão e até mesmo pela busca de novas fontes em sua receita, onde tiveram base de uma aproximação clube e cliente, por exemplo; área comercial, a bilheteria (fazendo promoções) e contrato com a mídia (facilitando a visibilidade de seus torcedores). Por sua vez a Lei Pelé teve forte impacto e influência assim por dizer diretamente renda de caixa dos clubes no Brasil, uma vez que os

mesmos tinham somente como fonte, a venda de jogadores, pois não tinham todo o conhecimento do mercado. No entanto o impacto de sua extinção do passe como receita de clubes Europeus foi algo menor, pois já tinham diversas alternativas de renda, como: carnês antecipados, museus, lojas, canais de televisão própria do clube, onde apresentavam sua programação diária, venda até mesmo de pacotes de viagens para assistir aos jogos e entre outras alternativas.

Uma forte consequência disso tudo é este cenário novo, que estamos vendo. As transações de jogadores Brasileiros com a ida para o exterior, em idades inferiores aos 18 anos. Podemos ver que, pela falta de gestão profissional e a forte concorrência salarial, é um dos fatores que deixa desfavorável para os clubes esse problema.

Por essa situação, não tão favorável para o mercado, com as saídas de jogadores, os clubes Brasileiros terem a necessidade de obter novas estratégias, para que possam não depender da venda de seus jogadores, como principal fonte de sua receita e sim buscar novas estratégias para suprir esta situação.

3.6.1 Venda de Passe de Jogadores

Podemos dizer que a venda de seus jogadores, pode representar aos clubes uma possível solução de problemas financeiros de um curto prazo. No entanto se estes clubes formarem bons jogadores em suas categorias de base, o problema do desempenho da equipe seria suprido se precisas em vender alguns destes jogadores para tentar reequilibrar suas despesas. Desta forma, o investimento nas categorias de base vem representando a solução dentro de um modelo de venda de jogadores, na questão financeira e também no desempenho em campo, isto sim vêm contribuindo na formação dos times mais competitivos no longo prazo.

A Lei Pelé acabou com aquele vínculo entre jogador e clube após o término de seu contrato. Porém, isto vem sendo contestado por muitos clubes, pois esta situação estaria facilitando as saídas dos jogadores muito cedo para o exterior. Uma das possibilidades de solução para esta situação é a alternativa de aumentar os períodos de contratos dos jogadores e assim passar a poder controlar as evoluções com uma visão de longo prazo. Diante disso podemos dizer que à situação do Futebol Brasileiro, muitos dos clubes ainda não fornecem boas condições de trabalho, deste modo os jogadores preferem se transferir para o futebol exterior.

A CBF teve que intervir neste cenário de regularizar o período de possíveis transferências para o exterior. Desta forma os jogadores Brasileiros não iriam se transferir diariamente para o mercado internacional, em qualquer mês do ano, assim atrapalhando os campeonatos em andamento, diante do fato, os mesmos teriam períodos específicos. Independente de qual for a tentativa de criar um período para as transferências a famosa (janela de transferência), é fundamental salientar aos clubes do Futebol Brasileiro que a venda de possíveis jogadores como fonte de sua receita não se aplica mais a mesma rentabilidade. Desta maneira, os clubes devem buscar investir em estratégias de retorno com outras fontes.

Salientamos também que a rentabilidade de venda de possíveis jogadores está em xeque, pois os clubes que tiverem interesse de contratação de jogadores, os mesmos podem aguardar acabar o contrato com o antigo clube e desta forma o atual clube terá que pagar a multa rescisória ou até mesmo desembolsar outro valor ao clube anterior.

4 FIGUEIRENSE FUTEBOL CLUBE

O Figueirense Futebol Clube teve como data oficial a sua fundação em 12 de junho de 1921, em Florianópolis, e seu principal precursor foi Jorge Albino Ramos. O nome foi homenageado de uma Figueira, localizada na cidade e também por ser um dos pontos turísticos (FIGUEIRENSE, 2011).

O Figueirense é conhecido por seus torcedores como Furação do Estreito, Alvinegro, Gigante do Estreito e Figueira. Atualmente possui 18 títulos Estaduais, sendo um dos times do Estado com mais títulos no Campeonato Catarinense de Futebol, e seu primeiro título foi em 1932. Na década de 30 conseguiu um grande feito que foi, conquistou cinco títulos.

É o clube Catarinense com mais participações no Campeonato Brasileiro de Futebol, com dezesseis no total. Com o seu próprio Estádio, que leva o nome de Orlando Scarpelli, foi inaugurado em 1960 e se localiza no Estreito, parte Continental de Florianópolis. O Estádio tem capacidade de mais de 20 mil torcedores e possui cadeira em todos os setores do Estádio. Em 2002, o Estádio foi eleito pela Revista Placar com “caldeirão do Brasil”, onde atingiu maior percentual em ocupação dos Estádios em todo o Brasil, com mais ou menos 49% dos lugares sendo ocupados em jogos, este desempenho ocorreu em algumas temporadas (FIGUEIRENSE, 2011).

O clube possui loja própria, onde faz a comercialização de seus próprios produtos, a Figueira Store, tendo quatro unidades na Grande Florianópolis. Além do espaço a loja oferece artigos oficiais do clube, também diversos produtos licenciados para os torcedores.

4.1 PATROCÍNIO

Seu patrocínio é comercializado no uniforme, com espaços de manga, costas e peito, além do espaço no meião e calção. O clube tem como patrocinadores, em seu uniforme, empresas como a: Topper, Infotv, Liderança, Baly Energy Drink, Caixa, Brahma Chopp e Saladices.

O clube buscou uma nova tendência, que vem crescendo na qual é com frequência do patrocínio eventual ou de oportunidade, para jogos no qual são específicos, como investidores interessados na exposição da marca. O Figueirense vem oferecendo espaço na camisa para divulgar a sua marca e camarotes para assistir aos jogos. Desta forma, vem fortalecendo a relação entre empresa/cliente. O patrocínio do clube é cerca de 25% do faturamento anual.

4.2 LICENCIAMENTO

O clube possui um departamento que cuida diretamente da área de licenciamento. O time em poucos anos, possuía cerca de 150 produtos licenciados. Hoje já passa de 600. Isto vai de bandeiras, camisas, chaveiros, bonés e entre outros acessórios. O licenciamento tem como renda do clube cerca de 3% do faturamento total, que detêm o direito de uso da marca do time. O clube almeja chegar por volta de 10% da receita vinda exclusivamente dos produtos licenciados.

O clube vem promovendo também intercâmbio com alguns times, para as lojas oficiais de outros clubes, tenham interesse de possuir vestimentas e acessórios de sua marca e assim poder ampliar a comercialização de produtos. O seu foco atual é em Santa Catarina e principalmente na Grande Florianópolis.

4.3 DIREITOS DE TRANSMISSÃO DOS JOGOS

A receita do Figueirense é proveniente de seus direitos, por assim dizer de vencidos. As emissoras de televisão para transmissão os jogos. Em 2011, o clube teve no primeiro turno do Campeonato Brasileiro cinco jogos em uma transmissão na televisão aberta, transmitido pela Rede Globo.

Conforme pesquisas realizadas, a emissora proporcionou alta valorização da marca do clube, como a campanha de ingresso de novos sócios lançamento de rede social, notícias, apresentação oficial do clube, e também nas inúmeras vezes da marca do clube apareceu em revistas e jornais.

Estas ações ainda não estão ligadas diretamente a prática do futebol, mas podemos identificar que valorizam a marca e desta forma influenciam tais emissoras de televisão ao comprar os direitos de transmissão nas partidas, isto também vem ocorrendo nas vendas de pacotes no sistema Pay-Per-View, em que estas emissoras apresentam os cálculos previamente com os valores da marca de um time, diante disso avaliam e definem a sua frequência em transmitir aos jogos e suas receitas são revertidas aos clubes.

4.4 PROPAGANDA

A grande maioria de empresa no ramo de comunicação tem interesse na procura de parceria com a instituição Figueirense. Desta forma, o clube vem promovendo “permutas”

com empresas, criando a necessidade de realização em campanhas de adesão de sócios, ações em diversos aspectos e principalmente convidar aos torcedores para comparecerem ao Estádio, e em outros momentos. Simplificando, esta ferramenta serve para divulgar a marca do clube e também conseguir novos investidores. Estas produções do Marketing Esportivo têm como o principal objetivo promover a sustentabilidade do clube.

4.5 PUBLICIDADE ESTÁTICA

No estádio, o clube vem utilizando a publicidade estática, como as placas nos fundos do campo e nas laterais, assim, faz com que sejam bem expostas e visíveis para a transmissões dos jogos. Outros locais que possuem placa estão nas partes superior das arquibancadas, parte externa do Estádio, acesso de entrada do time e torcida e alguns outros lugares de menor importância.

4.6 PARCERIA OU COGESTÃO

Hoje o clube ainda não é totalmente independente em decisões administrativa, logo após por passar por algumas divergências na direção. Ainda no presente momento algumas empresas interferem no processo nas tomadas de decisões internas e externas.

4.7 INTERNET

O clube utiliza escolhas de ferramentas de Marketing Esportivo, como principal momento, são as metas e tais objetivos que o time planeja estratégias. A prioridade são os sócios do clube, com os pagamentos das mensalidades e podem representar cerca de 30% de sua receita total.

Diante disto, o clube busca explorar alternativas de interatividade de seus torcedores, com a internet, provocando uma melhora na ferramenta de comunicação e também podendo promover a sua marca.

O Figueirense vem buscando cada vez mais interação com o seu torcedor, uma vez que internet tem um maior nível de envolvimento com as diversas idades.

4.8 OUTRAS MÍDAS

O clube Figueirense vem experimentando diversificação de interações com o público nos seus meios de mídia tradicional como é o caso da televisão, da internet, do jornal, da rádio e de outdoors.

O clube conta com a sua própria emissora de rádio a “rádio figueira”, é disponível apenas na web, com sua programação própria e diária, tendo o ideal de promover e divulgar o clube, podendo permitir que seus torcedores possam assistir e acompanhar aos jogos.

Já o outdoor e jornal, estas mídias são voltadas para a divulgação do clube, para os eventuais eventos, jogos ou até mesmo para outras ações que o clube possa necessitar.

A internet é, sem dúvidas, o meio mais utilizado pelo clube, onde o Figueirense vem explorando fortemente a interatividade de seus torcedores com as redes sociais, como Instagram, Facebook, Twitter e também o clube possui um canal exclusivo no YouTube.

Desta forma, o Figueirense foi pioneiro no futebol Brasileiro, ao criar uma rede social própria, onde tem como plataforma aos usuários o compartilhamento de fotos, mensagens e vídeos. Também é possível debater diversos assuntos do clube em salas de bate-papo, tudo isso sendo possível através de um Smartphone.

5 CASO FIGUEIRENSE FUTEBOL CLUBE E CLUBE EMPRESA

Em agosto de 2017 o Figueirense assinou contrato com a empresa ELEPHANT, válida por 20 anos. Esta empresa então passou a administrar as atividades do clube. Assim, transformou o futebol do clube em empresa de sociedade limitada. A instituição tinha como ideal elevar o clube ao patamar de um clube diferenciado no futebol Brasileiro.

No contrato, uma das cláusulas deixa claro que “durante todo o prazo em vigor a transferência do futebol, a associação Figueirense Futebol Clube, não terá qualquer interferência na gestão da atividade futebol a ser gerida e administrada pela companhia (ELEPHANT)”. No entanto, a multa de qualquer descumprimento é em torno de R\$ 5 milhões. Também ficou firmado e definido a relação da receita dos associados, que ficou 90% para a companhia e 10% para a associação.

O clube deveria conquistar um título da Série A do Campeonato Brasileiro ou Copa do Brasil, ou até mesmo um título de abrangência internacional como a Copa Libertadores ou Copa Sul-Americana e entre outras metas de performance. A queda para a Série C, poderia romper automaticamente o seu contrato ou até mesmo o descumprimento de qualquer uma das metas de performance financeira ou esportiva.

Em geral, o contrato favorece mais a companhia (ELEPHANT) e desta forma não deixa muita saída para o clube, no que podemos dizer como bônus e ônus. “O clube catarinense optou pela criação de uma empresa limitada para administrar seu futebol, o Figueirense Ltda, e vendeu 95% de sua participação para um investidor privado. Alguém que, pelo menos em teoria, colocaria dinheiro e profissionalizaria a administração a ponto de tornar o Figueirense esportivamente competitivo” (GLOBO ESPORTE, 2019).

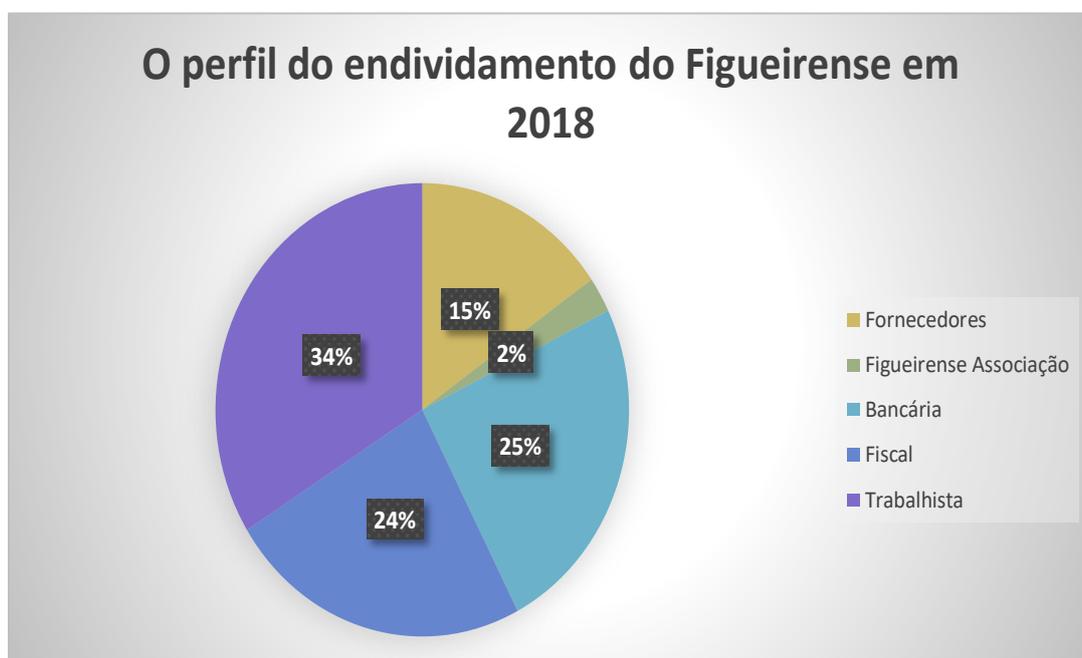
O contrato do clube com a empresa “ELEPHANT” estabelece que as quantias precisavam ser quitadas pelo Figueirense Ltda, de qualquer forma, isto era independente das receitas que a empresa tivesse como estádio ou com associados.

“Nos balanços referente a 2018, há destaque para uma dívida de R\$ 600 mil do Figueirense Ltda com a Figueirense Associação. Isto indica que as receitas não foram suficientes para o pagamento dos percentuais, nem a investidora colocou dinheiro adicional para cumprir o contato” (GLOBO ESPORTE, 2019). Desta forma, o Iceberg foi ficando maior do que todos estavam imaginando, pois as dívidas foram aumentando cada vez mais, até onde deu. No mesmo ano, o Figueirense Ltda registrou déficit de mais ou menos R\$ 30 milhões. Se forem subtrair os R\$ 22 milhões em que o Figueirense Associação tinha em

dívidas e que foram assumidos pela empresa, esta despesa com o seu valor contábil, mesmo assim, as contas continuariam com um grande prejuízo, cerca de R\$ 8 milhões.

O Figueirense Ltda até no final de 2018 com a empresa ELEPHANT já possuía R\$ 23 milhões em dívidas em diversas áreas como: jogadores, fornecedores, bancos, governo e até mesmo com o Figueirense Associação. Um alto percentual do valor deveria e precisaria ser pago em um prazo muito curto, ou seja, no decorrer do ano seguinte (2019). Um forte motivo que foi encontrado a referente dificuldade financeiras, foi ocasionado por diversos atrasos salariais.

Gráfico 01: O perfil do endividamento do Figueirense Futebol Clube em 2018.



Fonte: Balanços financeiros (em R\$ milhões).

6 CASO CLUBE ATLÉTICO BRAGANTINO E CLUBE EMPRESA

O caso do Clube Atlético Bragantino, é um tradicional clube do interior do Estado de São Paulo, fundado em 08 de janeiro de 1928. Merece atenção especial neste estudo em pauta, após 22 anos de ausência do Campeonato da Série A, o mesmo retornando está primeira divisão com muitos méritos. Impulsionando pela nova parceria, a multinacional e denominada RED BULL.

O objetivo da multinacional Austríaca de bebidas, tem como interesse repetir com o Bragantino o grande sucesso que já conquistou em outros clubes de outros países. Para o ano de 2020, o projeto de clube empresa irá ganhar algumas mudanças bem significativas, como alterar oficialmente o nome de Bragantino, chamando de Red Bull Bragantino.

A parceria entre a empresa e o clube, seguem os moldes de sucesso da Red Bull em Leipzig, na Alemanha e Salzburgo, na Áustria, ambos os times estarem disputando o campeonato mais importante a “Liga dos Campeões” que ocorre na Europa.

O objetivo da Red Bull foi conseguir o tão esperado acesso à série A, pelo menos em até dois anos. Em 2019 já conseguindo este feito. “Antes de chegar a Bragança Paulista, a empresa de energéticos iniciou sua participação no futebol Brasileiro por meio do Red Bull Brasil, fundado em Jarinu, São Paulo no ano de 2007. Dois anos depois de sua inauguração, o clube venceu a quarta divisão Paulista e, em 2014, foi o vice-campeão da série A2. Em 2019, o time chegou às quartas de final do Paulistão e ficou com o (quase simbólico) título de campeão do interior, ou seja, o melhor abaixo dos quatro grandes do Estado. Após a conquista, os destaques do time se “transferiram” para Bragança e o Red Bull Brasil foi relegado a um papel secundário, uma espécie de “time B”, focando no desenvolvimento de jovens atletas” (VEJA ABRIL, 2019).

Como podemos ver, a grande evolução que a empresa Red Bull teve nesses anos no Estado de São Paulo, com os dois time, onde o Bragantino sofria um pouco para tentar pagar as contas e até mesmo para se manter no Campeonato da Série B, e por outro lado, o frustramento que a empresa tinha com a Red Bull Brasil e pela dificuldade do time sair do Campeonato da Série D. A marca Red Bull já conseguiu adiantar seu objetivo com o Bragantino em conseguir o acesso a Série A do Campeonato Brasileiro.

Para o ano de 2020 o escudo do clube irá ser alterado e seguirá o padrão de outros clubes onde a Red Bull administra.

Tabela 01: Escudos do Atlético Clube Bragantino



Fonte: Cabragantino Instagram Photos and Videos

O Bragantino por si só espera repetir os feitos de sucesso da Red Bull no esporte: como o clube Austríaco, que está a frente desde 2005 e por duas equipes na fórmula 1, onde já conquistou alguns títulos individuais e por equipe.

7 PROJETO DE LEI

Atualmente, está tramitando em Brasília um novo projeto, que se encontra nas mãos da Câmara dos Deputados, com o presidente Rodrigo Maia, para estudar e analisar, e para então regulamentar o conceito que é novo no Brasil e alguns clubes já estão estudando sobre clube empresa. O modelo de clube empresa é favorável em muitos times no País, porém tem que haver uma mentalidade profissional, onde os clubes que atualmente tem seu faturamento em média de R\$ 500 milhões anuais, talvez não tenham a necessidade e nem um certo ambiente político favorável para que haja esta mudança. De certo modo podemos compreender que eles gostariam de continuar com o modelo tradicional para os times de porte médio para baixo. Esta sim poderia ser a saída de um sucesso e até mesmo de pela sua própria sobrevivência.

Atualmente, os clubes no Brasil estão recebendo o tratamento de associações sem fins lucrativos e hoje são administrados por conselheiros e diretores movido muitas vezes por paixão. Sabemos que não existe um dono, porém também sabemos que a figura do presidente, é escolhido por sócios e conselheiros. Já para um clube empresa poderá ter sócios investidores ou até mesmo dono.

As propostas das casas (Câmara dos Deputados e no Senado), possui diferenciações. Para o senado, a intenção é para criar estrutura societária específica para o mundo do futebol, conhecemos como Sociedade Anônima do Futebol.

Essa situação com o poder de garantir a estes clubes incentivo para que possam adotar os modelos já lembrado e conhecido do mercado como a Limitada (Ltda) e a Sociedade Anônima (S/A). Até os momentos os projetos tramitam no congresso, alguns dirigentes de clubes estudam para defender um possível interesse, como é o caso do Atlético – PR e o Botafogo – RJ, onde se encontram na expectativa que seja sancionada e poder colocar este tipo de modelo em ação. Já para o Palmeiras - SP e Flamengo – RJ, não demonstraram um grande interesse. “No projeto em discussão na Câmara, os clubes têm o direito de escolher se vão aderir ao modelo empresarial (com incentivos para isso) ou de entidade sem fins lucrativos, como operar a maioria deles atualmente” (FOLHA UOL, 2019).

O modelo ainda se encontra em fase de formatação dos clubes, com a possibilidade de escolher o modelo Sociedade Anônima ou Limitada. Para os clubes que aderirem pelo modelo (S/A) deverá se inscrever na Comissão de Valores Mobiliários, e depois de cumprir os requisitos, só assim para poder obter o título de capital aberto e só desta forma pode fazer emissões de ações na bolsa.

Embora os projetos já foram apresentados, há ainda um novo modelo que deverá proposto pelo Deputado Estadual, Pedro Paulo (DEM-RJ), onde desde o mês de agosto o Deputado vem pesquisando e reunindo informações de um possível impacto aos cofres do ministério da economia.

Pode ocorrer um certo acordo entre os presidentes da Câmara e do Senado, para focar e concentrar no Futebol, uma vez aprovado o modelo de clube empresa no Futebol, será passado aos demais esportes.

O objetivo principal é fazer com que a carga tributária dos clubes se eleve e assim o governo poder cobrar das empresas o seu montante. No entanto, este projeto faz com que as empresas tenham um novo refinanciamento sobre as dívidas acumulada, até mesmo os débitos, o aumento do percentual de mecanismo de solidariedade de 5% e passa a ser 10%, servindo para auxiliar aqueles clubes formadores de futuros atletas em suas transações nacionais.

7.1 REFINANCIAMENTO

O refinanciamento prevê somente os clubes que participarem deste novo modelo empresarial, uma vez o governo dará até 240 meses e até mesmo a sua redução de 50% de seus juros. Esta proposta não há plano de refinanciamento.

7.2 RECUPERAÇÃO JUDICIAL

Os projetos tem a possibilidade onde os clubes consigam recuperar judicial, hoje esta prática é apenas feita para empresa e ainda não é concebida para as entidades.

7.3 TRIBUTAÇÃO

Dirigentes de alguns clubes, até o momento resistem ao novo modelo proposto, ainda mais pelo fato de que a agremiação ter que passar a ser tributada. Em fase de formação e até o presente momento já passou por mais de 10 alterações os faturamentos mensais, cobrança única referente ao imposto de renda, contribuição sobre lucro líquido e COFINS e PIS/PASEP.

8 CLUBE EMPRESA E ASSOCIAÇÃO ESPORTIVA NO FUTEBOL

De acordo com Melo Neto (1998), o clube em seu processo de transformação em empresa necessita de dois ingredientes: mais de realização do que de paixão e mais de construção do futuro do que de emoções do presente. Há uma necessidade da introdução e a prática do conceito de visão estratégica. Isto se dá com a mentalidade empresarial do esporte, pois viria substituir o amadorismo com dirigentes esforçados, o imprevisto e a paixão exacerbada pelo planejamento, a direção e o controle, pela alteração de processos e métodos, por novos modelos de organização, pela adequação de processos de comunicação, pelas novas necessidades de informação, pelo profissionalismo.

A possível lucratividade máxima é um dos objetivos de qualquer empresa, uma das fórmulas para estas metas é a maximização dos recursos, a eliminação de ineficiências, a melhoria da produtividade e a implantação de modernas formas de administração.

Para Rabelo e Torres (2001), o futebol é considerado um dos esportes mais praticado no Brasil, além de fazer parte da cultura dos Brasileiros. Para Winner (2012), cita que o Brasil é o País do futebol, pelas conquistas e por sempre estar formando novos atletas.

Entrando no assunto de Clube Empresa, Rezende (2000), diz que a partir da assinatura da publicação da Lei Zico, que foi em 06 de julho de 1993, e após a Lei Pelé em 24 de março de 1998, pois deveriam participar de uma a três modalidades em uma organização Jurídico-Legal: em autogestão, transformação do clube em sociedade comercial ou comercial terceirizada e cogestão juntamente gestores externos.

As associações sem fins lucrativos visam o interesse do próprio associado, mas não o lucro (em teoria). São regidas por um Estatuto, que geralmente só pode ser alterado por assembleia e são controlados por conselheiros.

Sua carga tributária anual e sobre transferências bem menor que a dos clubes empresas. Tem maior abertura para gestão pouco profissionais, por envolver muita politicagem e não necessariamente responsabilizar os gestores por atos ilícitos. Em casos de crise, a dissolução ou a captação de recursos por meio dos associados ou de terceiros são as únicas alternativas. A lei não permite recuperação judicial, extrajudicial e falência. No Brasil quase todos os clubes seguem este formato. Pouquíssimos são clubes empresa.

Quadro 01: Organização de conteúdo:

ASSOCIAÇÃO ESPORTIVA/CLUBE	EMPRESA	CLUBE EMPRESA
Concepção	Concepção	Concepção
Modelo de Gestão	Modelo de Gestão	
Departamento	Departamento	
Aspectos Econômicos		
Empresarização		

8.1 ASSOCIAÇÃO ESPORTIVA/CLUBE DE FUTEBOL:

8.1.1 Concepção

Conforme Sevckenko (1994), diz que as associações esportivas são grupos de indivíduos com os interesses esportivo em todo, onde os mesmos se encontram para discutir maneiras e estratégias. Já para Rezende (2000), fala nos estatutos sociais, tem representantes na sociedade onde consiste grupos em busca de um mesmo objetivo comum e se caracteriza em sociedade civil, sem lucro e o investimento deve ser voltado ao esporte.

8.1.2 Modelo de Gestão

Mazzei e Bastos (2012), a partir o suposto modelo tradicional em associação, tem a gestão daqueles clubes sociais, tem o seu trabalho voluntário em uma gestão de Diretoria Executiva, onde são eleitos por sócios deste clube, com suas regras estabelecidas. No entanto este formato associativo é chamado em Gestão Amadora.

Para Spessoto (2008), uma gestão amadora tem seus valores em tradição, seu grupo gestor tem forte influência mais pela emoção (paixão) do que pela razão.

8.1.3 Departamentos de um Clube de Futebol

Brunoro (1997), diz que o clube possui diversos departamentos e cada um com sua organização, dentre entre eles o departamento administrativo e de recursos humanos, onde e feita a parte burocráticas, trabalhos internos e externos em sua logística. O departamento de

patrimônio, cuida diretamente do estádio e até mesmo do centro de treinamento. O departamento de marketing, é responsável da imagem e marca e onde busca investimento e recursos. O departamento técnico é o que cuida das operações do clube e divide profissional do amador e o departamento financeiro tem como objetivo o controle de caixa do time para alcançar suas metas.

8.1.4 Composição Financeira de um Clube

Rezende (2000), fala sobre as despesas do time, sendo são encontrados itens financeiros do grupo do clube no custo em que não há muita alteração e sim mais fixos, por exemplo: manutenção do time, uniformes, as multas e rescisões de seus contratos, hospedagem, materiais e acessórios esportivos, salários de seus jogadores, profissionais e comissão técnica, taxas de confederação e federação, taxas trabalhista, materiais de consumo, outros funcionários em diversos setores do clube, alimentações no geral e outras departamentos.

Já para Rowbottom (2002), a principal despesa é com os jogadores em pagar os seus salários. Além disso, tem a renovação destes mesmos jogadores e a compra de outro e também tem as possíveis reformas ou até mesmo a construção do estádio e demais instalações num todo. Além de tudo isso, Rowbottom descreve que ao principal retorno em fonte são as bilheterias, publicidade, direito de transmissão, licenciamento e patrocínios.

8.1.5 Empresarização dos Clubes de Futebol no Brasil

Conforme Solé (2004), a empresarização obtém organizações no futebol possui muitas características de organização de empresa.

De acordo com Melo Neto (1998), cita que há transformação em duas partes de processos, o primeiro processo é a transformação do clube com a Lei Pelé, onde ocorreu alterações no seu estatuto em uma evolução para uma sociedade comercial. Já o segundo processo é mais voltado para empresarização do clube, que por sua vez consiste na utilização de técnicas modernas, com objetivos estratégicos em transformar o futebol um negócio.

8.2 EMPRESA

8.2.1 Concepção

Para Solé (2004), a empresa nada mais é do que uma organização mais multidisciplinar, onde há a venda de mercadorias e até mesmo a produz, com divisões organizacional com atividades econômicas e contábil. De acordo com o autor, este modelo é usado em diversos setores.

8.2.2 Modelo de Gestão

Nada mais é a do que segmentação o planejamento estratégico sendo o marco forte e ameaçador nas atividades empresariais, em contraponto podendo ter êxito ou até mesmo o fracasso. Diante disso, tudo podemos identificar para ter respostas positivas e devemos ter um ótimo planejamento estratégico e até mesmo isso determina a maneira como a empresa irá ser gerida através do grupo gestor e seus associados.

8.2.3 Departamento

Pereira (2014), diz que na empresa há diversos departamentos como: financeiro, contábil, comercial, recursos humanos e administrativo. Cada departamento com sua peculiaridade e objetivos específicos em suas funções.

8.3 CLUBE EMPRESA

8.3.1 Concepção

Gonçalves e Silva (2006), fala da primeira lei onde ocorreu diversas alterações na legislação foi em 1993, que foi a Lei Zico de número 8.672, dando a possibilidade da formação de clube empresa.

8.4 CASOS RELACIONADOS COM CLUBES EMPRESAS NO BRASIL E NA EUROPA

Por volta de 1981 foi criado, o União São João de Araras, foi o primeiro clube em que estava acompanhando a Lei Brasileira e se moldou no modelo de gestão empresarial, em 1994. Conseguindo então a conquista da Série B de 1996.

O Malutrom S/A, fundado em 1998, foi então o primeiro clube a nascer como empresa. O time consequentemente conquistou a Série C no ano de 2000 e posteriormente a isto mudou seu nome e passou a chamar J. Malucelli.

Nos anos de 1992 se deu a parceria entre o Palmeiras e Parmalat, onde rendeu vários títulos estaduais, nacionais e até uma Copa dos Campeões e Copa Libertadores todos os títulos na década de 90. Porém as autoridades italianas alegaram desvios de dinheiro, desta forma, a parceria se rompeu em 2000.

Entre 1997 e 1998, o Banco Excel-econômico patrocinou América-MG, Botafogo-RJ, Corinthians e Vitória, para futuros investimentos como contratações e até mesmo para pagamentos salariais de jogadores.

De 1998 a 2001, o Vasco fechou acordo com o Nationsbank, conseguindo conquistar títulos nacionais e uma Copa Libertadores e até mesmo um vice-campeonato do Mundial de Clubes, finais dos anos 90 e início de 2000. Por diversas divergências e turbulências com o presidente Eurico Miranda, a parceria com esta empresa foi desfeita, ocasionando dívidas nos cofres do Vasco.

A empresa de marketing esportivo ISL fechou acordo com Grêmio e Flamengo para que ambos possa montar um time competitivo. Porém a instituição decretou falência e repassou aos clubes o passivo das contratações, onde desencadeou uma enorme crise econômica nos dois clubes e foi o maior responsável pelo rebaixamento do clube gaúcho para a Série B.

Já no final de 2004, o clube Corinthians fechou contrato com a MSI, formando elenco estrelado como Carlitos Tevez e Mascherano, porém ao longo da parceria tiveram diversos desentendimentos com o clube e gestão da empresa. O fim da parceria ocorreu em 2006, e maior responsável para o rebaixamento à Série B.

Botafogo-SP S/A: Recentemente o Botafogo de Ribeirão Preto que adotou o seu próprio modelo e alterando o estatuto, e assim criando uma companhia junto a investidores, onde detém a maioria das ações. Desta forma, houve a sua mudança no grupo gestor, criando conselho de administração.

No Brasil, os clubes empresas possuem cargas tributárias muito elevadas, o que torna o modelo inviável para aqueles grandes clubes já adotados em dívidas fiscais. Atualmente, tramita no Senado a SAF, ou Sociedade Anônima do Futebol, pois este projeto de lei criado

para assim garantir uma forma pela qual os clubes consigam se tornar empresas, sem prejudica-los tanto financeiramente.

8.4.1 Alemanha

Modelo 50% + 1, em que a associação que administra o clube deve ter a maioria das ações para tomada de decisões.

Clubes como o RB Leipzig, Bayern Leverkusen e Wolfsburg possuem suas respectivas associações fundadoras com 100% das ações. Como é o caso do Bayern onde possui sua associação com 75%, enquanto Adidas, Allianz e Audi possuem aproximadamente cerca de 8,33% cada.

8.4.2 Itália

Milan e Inter possuem, como acionistas majoritárias, empresas dos Estados Unidos da América e China, respectivamente.

Já a Juventus tem 69% do seu capital atrelado ao grupo pertencente à família Agnelli, que é fundadora do clube e possui um império de várias empresas em seu grupo, por exemplo a Fiat e Ferrari.

8.4.3 Inglaterra

O Arsenal possui 100% de suas ações sob tutela de um empresário americano. O Manchester City é controlado por uma empresa dos Emirados Árabes, enquanto o Chelsea tem como dono o bilionário Roman Abramovich.

O Manchester United possui suas ações fatiadas entre a família Glazer (dona da maior fatia e, por isso, a controladora), outras quatro empresas e acionistas que compraram ações listadas na bolsa de Nova York.

8.4.4 Portugal

Com base no Decreto-Lei nº 10/2013, todos os clubes que pretendem participar de competições esportivas internacionais devem ser sociedades esportivas, um tipo de clube empresa. São dois tipos de clube empresa: a SAD (Sociedade Anônima Desportiva) e a

SDUQ (Sociedade Unipessoal por Quotas). A SDUQ possui única quota indivisível e intransferível que deve ser do clube fundador. Já a SAD pode ter vários investidores, desde que o clube fundador tenha no mínimo 10% do total do capital social.

Os três principais clubes (Porto, Sporting e Benfica) possuem suas respectivas SAD's. são poucos os clubes que se configuram como SDUQ. Cada clube pode fundar apenas uma sociedade desportiva (SDUQ ou SAD) por modalidade esportiva.

9 CONCLUSÃO

No momento em que clubes Brasileiros voltam a considerar a sua transformação em clube empresa, com casos como a compra do Clube Atlético Bragantino pela empresa Red Bull, a aparição do Botafogo-SP, como organização com fins lucrativos e os estudos do Botafogo-RJ no mesmo sentido, o episódio Figueirense Futebol Clube serve de alerta para o restante do mercado (GLOBO ESPORTE, 2019).

O fato que vem acontecendo em diversos cenários do futebol, com clubes quebrando e outros dando a volta por cima, podemos entender que no modelo de gestão tradicional ou com o novo modelo de gestão (clube empresa), independentemente qual for a escolha do clube, poderá dar certo ou não. Pois isso vai depender muito mais no grupo gestor, onde deverá fazer um serviço de administração profissional e não apenas uma administração amadora, com os seus déficits em receita ou até mesmo com a venda de jogadores em excesso, fazendo com que tenha algum retorno.

Com este estudo conseguimos identificar os aspectos da atual gestão do Figueirense Futebol Clube, onde pudemos levantar as possíveis dificuldades na administração do clube.

Apresentamos as principais evoluções do marketing esportivo até a chegada do modelo clube empresa, buscando informar os desafios e as oportunidades em que os dois tipos de gestões têm a oferecer.

Portanto, podemos entender que devemos olhar o futebol com outros olhos, pois sabemos que o seu retorno financeiro é muito alto, fazendo com que investidores comecem a investir cada vez mais.

Como conclusão, não podemos precisar qual é a melhor forma de trabalho, mas podemos saber que devemos nos profissionalizar para que tenhamos pontos positivos ressaltados.

O trabalho de conclusão de curso buscou mostrar as semelhanças e diferenças entre os dois tipos de organização e quanto a gestão do futebol evoluiu e vem evoluindo cada dia mais. Os avanços que alguns clubes tiveram e enquanto outros estão em grande queda.

A Lei Pelé que veio para ajudar e ajustar o futebol o resultado do novo projeto do Congresso Nacional, mesmo sendo impreciso, poderá encaminhar um novo modelo de clube empresa.

REFERÊNCIAS

- AFIF, Antônio. **A Bola da Vez – o marketing esportivo como estratégia de sucesso**. São Paulo: Editora Infinito, 2000.
- AIDAR, A. C.; LEONCINI, M. P.; OLIVEIRA, J. J. **A nova gestão do futebol**. 2 ed. São Paulo: FGV, 2002.
- AIDAR, A. C. K.; LEONCINI, M. P. **Evolução do futebol e do futebol como negócio**. In: AIDAR, A. C. K.; OLIVEIRA, J. J.; LEONCINI, M. P. (org) **A nova gestão do futebol**. 2 ed. Rio de Janeiro. FGV, 2002.
- ALMEIDA, C.J., SOUZA, M.M.; LEITÃO, S.S. **Marketing esportivo ao vivo**. Rio de Janeiro: Centro Cultural Cândido Mendes, 2000.
- ARAÚJO, A. G. Placar favorável. **Revista Marketing**. Fev, 2002.
- ATLAS, **Atlas do Esporte no Brasil**. Rio de Janeiro: 2004.
- BAKER, M. J. **Administração de Marketing**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.
- BERTOLDO, C. P. **Marketing esportivo: o esporte nas estratégias empresariais**. São Paulo: UNESP, 2000.
- BÖHME, M. T. S. **Administração Esportiva**, São Paulo: PET-EEFEUSP, novembro, 1998.
- BRUNORO, J. C.; AFIF, A. **Futebol 100% profissional**. São Paulo: Gente, 1997.
- CAPELO, R. Clube-empresa? Entenda a parceria que “privatizou” o futebol do Figueirense e está em crise. Folha Online. São Paulo, 22 ago. 2019. Disponível em: <<https://globoesporte.globo.com/blogs/blog-do-rodrico-capelo/post/2019/08/22/clube-empresa-entenda-a-parceria-que-privatizou-o-futebol-do-figueirense-e-esta-em-crise.ghtml>> acesso em: 15 out. 2019.
- CARDIA, Wesley. **Marketing e Patrocínio esportivo**. Porto Alegre: Bookman, 2004.
- CASTRO, L. F. **Red Bull Bragantino: clube empresa promete voar em 2020**. Folha Online. São Paulo, 08 nov. 2019. Disponível em: <<https://veja.abril.com.br/especiais/red-bull-bragantino-clube-empresa-promete-voar-em-2020/#inicio-da-parceria>> acesso em: 12 nov. 2019
- CELIDONIO, N.; LAURA, A.; DANILO, F.; MATTOS, F.; VEIGA, J.R.; Marrey. **Parecer jurídico sobre alterações na Lei Pe16**. In: AIDAR, Antônio Carlos K.; OLIVEIRA, João José de; LEONCINI, Marvio Pereira.(org) **A nova gestão do futebol**. 2 ed. Rio de Janeiro. FGV, 2002.
- COBRA, M. **Marketing básico: uma perspectiva brasileira – 4. ed. - 9. reimpr. - São Paulo: Atlas, 2011.**

- CONTURSI, Emani B. **Marketing Esportivo**. Rio de Janeiro. Sprint. 1996.
- DEMO, P. **Pesquisa: Princípios científicos e educativos**. 7ª edição, São Paulo: Cortez, 2000.
- GONÇALVES, J. C.; SILVA, C. E. “Empresarização” e controle: o caso Figueirense Futebol Clube. Cadernos **EBAPE.BR**. Rio de Janeiro, v. 5, n. 3, p. 1-16, jul./set. 2007.
- GRELLET, C. **O marketing do futebol**. In: AIDAR, A. C. K.; OLIVEIRA, J. J. de; LEONCINI, M. P. (org) A nova gestão do futebol. 2 ed. Rio de Janeiro. FGV, 2002.
- GUMMESSON, Evert. **Marketing de relacionamento total: gerenciamento de marketing, estratégia de relacionamento e abordagens de CRM para a economia de rede**. 2. Ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- HONORATO, G. **Conhecendo o marketing**, Manole, 2004
- KOTLER, P.; KELLER, K.L. **Administração de Marketing**. 12. Edição. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.
- LAKATOS, E. M. MARCONI, M. A. **Metodologia do trabalho científico: procedimentos básicos, pesquisa bibliográfica, projeto e relatório, publicações e trabalhos científicos**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2001.
- LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Administração de Marketing: conceitos, planejamento e aplicações a realidade do Brasil**. São Paulo: Atlas, 2010.
- LIMEIRA, Tânia Maria V. Fundamentos de Marketing. In: DIAS, Sergio R. **Gestão de Marketing**. I. ed. São Paulo: Saraiva, 2003.
- MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de marketing: Uma orientação aplicada**. 4. Ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.
- MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Técnicas de Pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragem e técnicas de pesquisa, análise e interpretação dos dados**. São Paulo: Atlas, 1990.
- MAZZEI, L. C.; BASTOS, F. C. **Gestão do esporte no Brasil: desafios e perspectivas**. 1ª ed. São Paulo: Ícone, 2012.
- MELO NETO, F. P. de. **Administração e marketing de clubes esportivos**. Rio de Janeiro: Sprint, 1998.
- MELO NETO, F. P. **Marketing Esportivo**. Rio de Janeiro: Record, 1995.
- MILLER, L. K.; STOLDT, G. C.; COMFORT, G. **Profissões relacionadas à administração esportiva**. Porto Alegre: Artmed Editora, 1993.
- MORGAN, M. J.; SUMMERS, J. **Marketing Esportivo**. São Paulo: Thomson Learning, 2008.

MULLIN, B. J.; HARDY, S.; SUTTON, W. A. **Marketing Esportivo**. Porto Alegre: Artmed/Bookman, 2004.

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

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

NETO, Francisco Paulo de Melo. **Marketing esportivo**. Rio de Janeiro: Record, 2003.

PETROCILO, C. **Entenda diferença dos projetos de clube-empresa na câmara e no senado**. Folha Online. São Paulo, 14 out. 2019. Disponível em: <<https://www1.folha.uol.com.br/esporte/2019/10/entenda-diferencas-dos-projetos-de-clube-empresa-na-camara-e-no-senado.shtml>> acesso em 19 out. 2019.

PIRES, G. M. V. F.; LOPES, J. P. R. S. **Conceito de Gestão do Desporto. Novos desafios, diferentes soluções**. Revista Portuguesa de Ciências do Desporto, Lisboa, v. 1, nº 1, p. 88-103, 2001.

PITTS, Brenda G. **Fundamentos de marketing esportivo**. São Paulo: Phorte, 2002.

PRONI, Marcelo Weishaupt. **A Metamorfose do Futebol**. São Paulo: UNICAMP, 2000.

REIN, I. J.; KOTLER, P.; SHIELDS, B. **Marketing esportivo: a reinvenção do esporte na busca de torcedores**. Porto Alegre: Bookman, 2008.

REZENDE, J. R. **Organização e administração no esporte**. Rio de Janeiro: Sprint, 2000.

ROCHE, F. P. **Gestão Esportiva**. Porto Alegre: Artmed, 2002.

ROWBOTTOM, Nicholas. The application of intangible asset accounting and discretionary policy choices in the UK football industry. **British Accounting Review**. v. 34, n. 4, p. 335-355, dez. 2002.

SEVCENKO, Nicolau. Futebol, metrópoles e desatinos. **Revista USP**, n. 22, p. 30-37, 1994.

SIQUEIRA, M. A. **Marketing esportivo. Uma visão estratégica e atual**. 1 ed. São Paulo: Saraiva, 2014.

SOLÉ, A. Qué es una empresa. Construcción de um idealtipo transdisciplinario. **Working Paper**. Paris, 2004.

TRENTINI, M.; PAIM, L. **Pesquisa em enfermagem. Uma modalidade convergente-assitencial**. Florianópolis: Editora da UFSC, 1999.

YIN, R. K. **Estudo de Caso: planejamento e métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

WITTER, J. S. **Breve história do futebol brasileiro**. São Paulo: FTD, 1996.