

LUCIANO NOGUEIRA LIMA

**OS CLUBES DE FUTEBOL E O MARKETING ESPORTIVO APÓS A LEI
PELÉ: SOLUÇÕES PARA O CRESCIMENTO EM CONJUNTO E AÇÕES DE
MARKETING EFICAZES.**

CURITIBA

2009

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ
SETOR DE CIÊNCIAS HUMANAS, LETRAS E ARTES
CURSO DE COMUNICAÇÃO SOCIAL
HABILITAÇÃO EM PUBLICIDADE E PROPAGANDA

**OS CLUBES DE FUTEOL E O MARKETING ESPORTIVO APÓS A LEI
PELÉ: SOLUÇÕES PARA O CRESCIMENTO EM CONJUNTO E AÇÕES DE
MARKETING EFICAZES.**

Trabalho acadêmico apresentado como requisito para a disciplina de Conclusão de Curso, do Curso de Comunicação Social – Publicidade e Propaganda, do Departamento de Comunicação Social, do Setor de Ciências Humanas, Letras e Artes da Universidade Federal do Paraná.

Prof. Orientador: Rubens Sprada Mazza

CURITIBA

2009

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	p 6
2	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA-EMPÍRICA.....	p 8
2.1	Definição de marketing e marketing esportivo.....	p 9
2.1 .2	Marketing esportivo no mundo do futebol.....	p 10
2.2	A Marca.....	p 14
2.2.1	Segmentação.....	p 15
2.2.2	Envolvimento.....	p 16
2.2.3	Etos.....	p 17
2.2.4	Transformação.....	p 18
3	EXEMPLOS DE CLUBES E CAMPEONATOS NO EXTERIOR COM MARCAS FORTES E RENTÁVEIS.....	p 20
3.1	Real Madrid.....	p 20
3.2	Manchester United.....	p 21
3.3	NBA (National Basketball Association).....	p 23
3.4	Premier League.....	p 25
4	EXEMPLOS DE CLUBES BRASILEIROS COM EXCELENTE INFRA- ESTRUTURA E AÇÕES DE MARKETING VINDOURAS	p 29
4.1	Sport Club Internacional.....	p 29
4.2	São Paulo Futebol Clube.....	p 30
4.3	Clube Atlético Paranaense.....	p 34
5	ATUAIS AÇÕES, PESQUISAS E TABELAS IMPORTANTES DE MARKETING ESPORTIVO NO FUTEBOL NO BRASIL E NO MUNDO	p 37
6	CONCLUSÃO.....	p 48
	REFERÊNCIAS.....	p 52
	ANEXO.....	p 55

RESUMO

Este trabalho vem com o intuito de fazer um levantamento sobre ações de marketing de clubes de futebol e de torneios com alta rentabilidade no Brasil e no mundo considerado exemplos a serem seguidos por especialistas esportivos e torcedores. Com sugestões de aplicação de algumas ações em conjunto dos clubes brasileiros para melhorem suas rendas.

ABSTRACT

This work is aiming to do a survey on marketing activities of football clubs and tournaments with high profitability in Brazil and the world considered examples to be followed by sports experts and fans. With suggestions for implementation of some actions in all Brazilian clubs to improve their incomes.

1 INTRODUÇÃO

Esse estudo tem como objetivo geral verificar quais as ações de marketing esportivo se mostra eficientes em campeonatos, torneios e clubes de futebol no Brasil e no mundo para posteriormente aplicá-lo a um modelo com boas referências em um clube de futebol no Brasil.

Como objetivo específico de mostrar como as ações de marketing podem ajudar os clubes a aumentarem sua renda, com a construção de uma marca forte e consolidada que transcenda as fronteiras de seu local geográfico.

O futebol brasileiro tido como o melhor do mundo, “celeiro” de craques e possível fonte inesgotável de jogadores começa a sentir os reflexos da falta de estruturação de seus clubes de futebol após uma década de Lei Pelé. E assim inicia-se uma busca intensa por mecanismos que possam levar o clube a aumentar sua renda, com equilíbrio nos gastos e ainda manter uma equipe forte e competitiva. Uma das melhores opções é o aumento de suas ações de marketing, o denominado marketing esportivo. A busca por conhecimento desse assunto torna-se agora indispensável para os clubes que pretendem manter o nível de esportividade elevado tal qual o esporte número um do país exige.

Os estudos sobre marketing esportivo no Brasil estão ainda muito abaixo ao de grande parte dos clubes europeus, onde a preocupação em ter ações efetivas e complexas de marketing aflorou há mais tempo que nos clubes brasileiros. O assunto parece ter despertado maior interesse, principalmente após a implementação da lei 9615 de 24 de março de 1998 – Lei Pelé - a qual os jogadores passaram a ter o chamado passe livre.

Sob a égide do passe livre, os clubes de futebol perderam o direito exclusivo na venda dos direitos federativos do jogador de futebol. Esses atletas passaram a ser comprados por investidores de vários setores da economia e da indústria como: indústria farmacêutica, rede de supermercados, empresas de marketing esportivo, empresários de jogadores, entre outros, e com isso o futebol brasileiro passou a viver um grande paradoxo, se por um lado avançou o profissionalismo nos processos de compra e venda de jogadores, por outro os clubes de futebol perceberam o amadorismo em que viviam no que se refere a gestão de seus negócios e marketing.

Segundo o site do arenasports, o marketing esportivo no mundo tem números significativos e expressivos, como os 6,7% de participação no PIB norte-americano. Mas em

nosso país essa participação é ainda muito discreta com apenas 3% da representação do PIB nacional¹.

Exemplos no mundo de clubes de futebol que buscam obter maior renda com o uso do marketing não faltam. Existem até aqueles que fundamentam e focam sua renda em ações de marketing voltadas a definir o clube como marca perante o mundo. Essas ações se evidenciam em atos de natureza diversa como: manutenção de grandes jogadores em seu elenco, arenas multiusos com ótimos assentos, lanchonetes, acordos comerciais com redes transmissoras dos campeonatos e patrocínios que exibem a estampa do uniforme dos clubes.

¹ Disponível em: <http://www.arenasports.com.br/industriadoesporte.asp>

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICO-EMPÍRICA

Começo a discorrer sobre o marketing esportivo, suas teorias e sua importância para o mundo esportivo. No mesmo capítulo, demonstrarei a importância da consolidação da marca do clube, alicerçado por grandes autores do marketing esportivo como: REIN I., KOTLER P., SHIELDS B., os quais escreveram o livro: *Marketing Esportivo. A reinvenção do esporte em busca de torcedores*, onde explicam sobre a força da marca sustentada em quatro componentes fundamentais: segmentação, envolvimento, etos e transformação.

Continuando, observaremos ações de marketing de campeonatos e torneios que exemplificam o uso de ferramentas mercadológicas para o aumento de público nos estádios e ginásios. Mostrando também como a união de clubes e a de diversos fatores fizeram com que esses campeonatos superassem crises, tornando-se exemplos de sucesso. Mostrando como ações tomadas não só na área esportiva são importantes para o sucesso mercadológico do produto em questão. Casos da NBA² e da Premier League³ Mostraremos as ações dos principais clubes de futebol no mundo e no Brasil, o porque desses clubes serem apontado nos principais meios de comunicação como modelos a serem seguidos no âmbito esportivo.

Na sequência com o levantamento de pesquisas recentes mostrar tabelas, ações e números importantes no cenário recente do marketing esportivo, principalmente relacionado ao futebol.

Por fim, elaborar ações de marketing não só para os clubes, mas ações estratégicas de campeonatos e torneios com o objetivo de ter um número maior de torcedores aos estádios e ações que possam trazer maior rentabilidade aos clubes que deles participarem.

² National Basketball Association – torneio entre equipes norte-americanas de basquete profissional

³ É a primeira divisão do campeonato de futebol entre clubes da Inglaterra – correspondente a série A do futebol brasileiro.

2.1 Definição de Marketing e Marketing Esportivo

Marketing é um processo social e gerencial através do qual indivíduos e grupos obtêm o que necessitam e desejam por meio da criação, oferta e troca de produtos e valores com outros. (Kotler 1998)⁴

Marketing Esportivo: Já o marketing esportivo não tem um conceito pré-definido nem um papa na área como Kotler, pois seus estudos são muito recentes. Todavia pode-se colocar o conceito de marketing esportivo como o marketing ligado ao esporte, como se observa no site da ibme⁵.

O marketing esportivo possui duas vertentes:

O marketing através do esporte: quando uma empresa utiliza o esporte como veículo de marketing.

O marketing do esporte: quando uma entidade esportiva utiliza o marketing para atingir seus clientes, no caso os torcedores, fãs, etc.

Mas uma excelente definição fica por conta de Francisco Paulo de Melo Neto, o qual traz não um, mas vários conceitos sobre o marketing esportivo:

- Uma ação privada de indivíduos ou empresas, destinada a beneficiar uma atividade esportiva de interesse público;
- Alternativa diferenciada de comunicação de um produto, serviço ou imagem;
- Compreende ações que visem à melhoria ou a fixação de uma imagem institucional;
- Utiliza o conceito de esporte como veículo (mídia);
- É uma estratégia mercadológica;
- É uma modalidade de marketing promocional;

⁴ KOTLER, P. **Administração de marketing**: análise, planejamento, implementação e controle. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1998, p. 27

⁵ Disponível em: <http://www.ibme.org.br/nomundo.htm>

- É uma modalidade de marketing promocional;
- É um poderoso instrumento para a construção e preservação da imagem institucional de empresas⁶.

2.1.2 Marketing esportivo no mundo do futebol

Atualmente a mídia brasileira parece ter despertado para o assunto marketing esportivo no futebol. No último mês de março, nos dias 17 e 18 ocorreu um evento, em Brasília, chamado Soccerex que já ocorria em outros anos em várias partes do mundo, e que pela primeira vez aconteceu no Brasil, trazendo para esse evento dirigentes e representantes dos maiores clubes do mundo como: Manchester United, Chelsea, Real Madrid, Barcelona, Internazionale de Milão, Roma, Boca Juniors e representantes do Clube dos Treze e de outros times brasileiros além de ex-jogadores e convidados, tratando sobre negócios no futebol, a formação dos dirigentes e dos atletas no esporte, mostrando a importância que o tema vem ganhando atualmente.

Estima-se que o marketing esportivo é um negócio que representa 4% do PIB (Produto Interno Bruto) dos Estados Unidos, enquanto que no Brasil essa representatividade atinja apenas a metade (2%) do PIB nacional.⁷

Com a consolidação da Lei número 9.615 de 24 de março de 1998, a chamada Lei Pelé, os jogadores de futebol passam a ter em seu favor a vigência do passe livre dando maior liberdade para os atletas do esporte e maior flexibilização nos contratos e nas relações de trabalho entre clube e jogador. Anteriormente, sem o amparo dessa lei o passe representaria para o jogador um vínculo empregatício com o time sem a assinatura de nenhum contrato, a venda desse passe de uma equipe A para uma equipe B não dava direitos trabalhistas e muito menos direito a porcentagem na venda desse “passe”. Agora o atleta só pode jogar no clube com assinatura de um contrato (a partir dos 16 anos), dando todos os direitos trabalhistas ao atleta (salário, férias, 13º salário, FGTS, etc.) e também direito na porcentagem na compra de seus direitos federativos por outra equipe. Ainda com a vigência dessa lei o atleta tem o direito de escolher aceitar ou não uma proposta de outra equipe, algo que não lhe cabia, sem a

⁶ MELO NETO, Francisco P. **Marketing Esportivo**, Rio de Janeiro: Record, 2000, 2ª Ed. ps.34 e 35

⁷ Disponível em: <http://www.jhareias.com/blog/2009/10/vii-curso-de-gestao-e-marketing-esportivo-e-oportunidades-neste-mercado>

vigência da Lei Pelé, a não ser com o pagamento de uma multa estipulada pelo clube detentor de seu passe.

Citando NAPIER, R., o Doutor em Sociologia Francisco Xavier Freire Rodrigues⁸ elucida essa passagem da Lei Pelé e suas inferências sobre os atletas profissionais de futebol.

Com o instituto do passe, o atleta tornava-se um trabalhador que não tinha o direito de mudar de emprego, que não podia discutir bilateralmente seu contrato de trabalho, que se via obrigado a aceitar as condições impostas por seu empregador, sob pena de não poder exercer a sua profissão” (NAPIER, 2003, p. 57).

Segundo dados da Casual Auditores Independentes, citado no site da futebolfinance⁹ do mercado brasileiro do futebol gerou receitas em torno de R\$ 1,7 bilhão no ano de 2008, dos quais R\$ 1,4 bilhão advém dos 21 principais clubes do país, representando um crescimento de 6,1% em relação ao estudo de 2007, e de 69% desde quando o estudo começou a ser levantado pela Casual há cinco anos. Dados oriundos das informações financeiras dos clubes de maiores receitas. Mas, o importante desses números é que no ano passado houve queda na arrecadação por vendas de jogadores, muito devido à influência da crise mundial que diminuiu o investimento dos clubes europeus, muito afetados pela crise. Esse aumento significativo na renda dos clubes foi devido a cotas de TV, patrocínio, bilheterias e publicidade.

No Brasil as maiores fontes de rendas ainda são por venda de seus atletas (através de multas rescisórias estipulas em contrato) e as cotas pagas pelas emissoras de televisão. Mas a busca por um número maior de fontes alternativas para aumentarem suas rendas e também por uma maior profissionalização no futebol faz com que os clubes tenham uma maior atenção com seus setores administrativos e departamentos de marketing.

Buscar fontes alternativas de renda tem sido o grande objetivo e ao mesmo tempo desafio dos clubes nos últimos anos. A enorme dependência que os clubes tinham (e que muitos ainda tem) de vendas milionárias de atletas formados ou não em suas categorias de base, e devido ao costume e hábito de que essas transações ocorriam com bastante frequência, salvando pelo menos temporariamente os cofres dos clubes, acabavam deixando os dirigentes e administradores dos clubes “engessados” em pensar novas maneiras e fontes de renda para os times.

A implementação de planos mais eficazes de marketing seria muito importante para a manutenção de jogadores considerados ídolos pelas torcidas atuando no futebol brasileiro. A

⁸ Disponível em: http://www.imve.org.br/concoce/trabalhos/comunicacoes/a_lei_pele_e_o_futebol-negocio_no_brasil_uma_breve_porm.pdf

⁹ Disponível em: <http://www.futebolfinance.com/receitas-dos-clubes-brasileiros-2009>

precoce saída de jogadores ainda muito novos, os quais ainda não criam identificação com seus clubes deixam torcedores carentes e mais propícios a torcer, acompanhar, consumir produtos e assistir a jogos de clubes onde estes ídolos e craques estão atuando.

Grandes clubes no mundo se modernizaram, e hoje são exemplos de gestões bem sucedidas, com ações de marketing muito eficazes e, por conseguinte admirados no mundo todo. Equipes como o Manchester United da Inglaterra e o Real Madrid da Espanha, por exemplo, conseguem em um ano arrecadar mais receita (somados: patrocínios, vendas de jogadores, cotas de TV, bilheterias entre outras fontes) do que todos os clubes do Brasil, mostrando a enorme dificuldade que nossos clubes teriam em tentar manter os principais craques jogando por aqui por muito tempo. Como exemplo, cito o ano de 2007 em que a receita dos clubes brasileiros girou em torno de R\$ 875 milhões enquanto que o Real Madrid arrecadou no mesmo ano a quantia de 351 milhões de euros, equivalente a R\$ 944 milhões¹⁰. No Brasil a maior fonte de arrecadação ainda é a venda de jogadores enquanto que na Europa os clubes procuram ter sua renda focada em ações de marketing mais eficientes e que consolidem as marcas dos clubes como elo definitivo entre os torcedores de seus clubes.

Na Europa a preocupação em gerar receita através do marketing, é um fato observado com bastante frequência. A preocupação em criar ídolos em seus campeonatos, seja do país de origem ou de outro lugar do mundo, de transformar os clubes em marcas fortes no planeta, são preocupações constantes das equipes e dos organizadores dos campeonatos. Também se observa a transformação dos lugares dos eventos esportivos em verdadeiras arenas, com muito conforto, entretenimento e lazer para os torcedores (público) do espetáculo ao qual estão assistindo. Ação muito importante na concepção de pensadores do marketing esportivo.

As marcas esportivas de maior sucesso não apenas dependem dos astros; elas precisam ampliar sua abrangência de seu mix de força de maneira a neles incluir instalações, lugares para bons lanches e refeições, equipes, locais, eventos e indivíduos – entre eles os proprietários – que normalmente não faziam parte do roteiro geral das atrações. A força dos astros deve ser redefinida a fim de melhorar a conexão com o torcedores, maximizar todas as potencialidades que um produto esportivo tem a oferecer, e garantir um constante fluxo de materiais da marca a fim de elevá-los ao status de astros. (KOTLER, REIN, SHIELDS, 2008, p. 36)

O uso da imagem desses astros para atrair público para os estádios torna-se fundamental para que os jogos desses times tenham o prenúncio de um espetáculo. Hoje são muitas as pessoas que vão aos estádios de Old Trafford em Manchester e no Santiago Bernabéu em Madri para verem Whaney Rooney, Cristiano Ronaldo e KaKá atuando

¹⁰ Disponível em: <http://futebolnegocio.wordpress.com/2009/02/27/receitas-no-futebol-europeu-parte-ii/>

respectivamente pelo Manchester United no primeiro e pelo Real Madrid no segundo e terceiro casos, do que efetivamente para torcerem por esses clubes. Ações consideradas fundamentais por grandes pensadores do marketing esportivo como fica ilustrado nessa passagem do livro Marketing Esportivo de KOTLER P., REIN I. e SHIELDS B. “Um fator fundamental da transformação da marca é a garantia de que há a força de um astro no produto final. Ao longo de toda a história do esporte, os astros sempre foram atrações principais para conquistar e manter a atenção dos torcedores.”

Mas é possível observar pequenos passos que começam a ser dados em relação a novos modelos de administração e ações de marketing mais eficazes em alguns clubes de futebol no país. Clubes como Internacional de Porto Alegre, São Paulo e Atlético Paranaense tem reconhecimento da mídia em geral como clubes estruturados e que tem visão moderna com ações de marketing vindouras. Ações como o sócio torcedor, em que os torcedores tornam-se sócios pagando uma mensalidade e tendo direito a ingressos de jogos com melhores preços e melhores condições de compra e de outras regalias no clube, fazem com que os estádios Beira-Rio em Porto Alegre e da Arena da Baixada em Curitiba estejam quase sempre com suas capacidades máximas esgotadas em dias de jogos do Internacional e do Atlético Paranaense, respectivamente.

Segundo a Casual Auditores, São Paulo e Internacional foram os clubes que mais arrecadaram no ano passado entre todas as ações de marketing, cotas televisivas dos clubes e venda de atletas. Um dos sócios da Casual, SOMOGGI A.¹¹, salienta esse “engatinhamento” mas também atenta para um problema dos clubes brasileiros em uma entrevista dada ao jornal Gazeta Mercantil: “Há, sim, uma modernização desorganizada e pontual. Não é algo resultante de planejamento. Em todo caso, há uma tendência de crescimento”.

Casos no Brasil de co-gestão também tiveram (foram considerados) modelos de boa parceria em clubes e empresas. Um caso de como pode haver retorno e bons resultados para ambos em um modelo bem aplicado foi a co-gestão entre o clube Sociedade Esportiva Palmeiras e a empresa multinacional italiana Parmalat. Nos primeiros anos de parceria entre a empresa e o clube, lembrando que o acordo foi assinado em 26/03/1992, o lucro da Parmalat saltou de US\$220 milhões para US\$ 565 milhões em um pouco mais de um ano. Para o clube a parceria rendeu bons frutos também já que o Palmeiras em apenas três anos conquistou o bicampeonato paulista (1993/94), bicampeonato brasileiro(1993/94) e o torneio Rio-São Paulo (1993) saindo de um período de 16 anos sem conquistar nenhum título.

¹¹ SOMOGGI A., especialista em marketing esportivo.

Títulos conquistados, maximização da exposição da marca Parmalat e excelente faturamento para ambos, clube e empresa, são os resultados desta parceria que deu certo. (Melo Neto, 1998, p.150)¹²

Em seguida observaremos as quatro bases fundamentais que sustentam aquilo que, segundo Kotler, Rein e Shields os clubes podem ter de mais valioso em termos de marketing que é a marca.

2.2 A Marca

Os clubes brasileiros de futebol precisam ter a conscientização definitiva de que seu maior patrimônio é sua Marca. Assim como as empresas investem em suas marcas, os clubes também devem investir em suas próprias.

Sua marca deve estar constantemente em exposição na mídia, com investimento em propaganda e promoções. É preciso tentar construir e formar uma equipe forte dentro e fora de campo. A formação de uma grande equipe no gramado passa pela necessidade de ter uma grande equipe técnica (treinadores, preparadores físicos, nutricionistas, psicólogos, entre outros) com os melhores talentos, inovação constante e preparação intensa. A cultura de negócios deve ser implementada no clube, objetivando o lucro, claro sempre dentro das regras do jogo e do espírito esportivo, a qual fãs, torcedores, colaboradores, tenham sua necessidade atendida. Oferecer excelência em atividades com melhorias em suas instalações e a segurança nas instalações dos estádios junto ao aumento de atividades em sua comunidade, são fatores primordiais para que ocorra maior atração por parte de investidores, ajudando assim no processo de consolidação da marca. Peter Draper, ex- dirigente do Manchester United, definiu bem a importância de dois fatores: “Ser o melhor clube de futebol do mundo tanto dentro quanto fora do gramado”.¹³

Investindo na marca, o clube ganha mais em exposição, atraindo mais visibilidade, dando assim uma base mais sólida para que a conectividade com seus torcedores seja mantida e ampliada.

¹² Melo Neto, F. P., **Administração e Marketing de clubes esportivos**, Rio de Janeiro, Sprint, 1998, p. 150

¹³ Disponível em:

http://www.administradores.com.br/noticias/peter_draper_no_world_managent_transformar_clubes_de_futebol_em_marcas_globais/11122/

Neste ambiente tão saturado, os produtos esportivos precisam transformar-se em marcas fortes e identificáveis, se pretenderem atrair as atenções e consolidar sólidas relações com seus torcedores.¹⁴

Com a marca forte o clube correrá menos riscos quanto a sofrer danos ou queda de receitas bruscas quando sua equipe ou time fizer um mau campeonato, sofrendo derrotas e não obtendo títulos ou posições esperadas para um grande clube. Consolidar sua marca perante seus torcedores, mídia e ao meio inserido, faz com que o nome do clube consolidado transcenda ao tempo de disputa de um campeonato e sobreponha a visualização do local e região ao qual está localizado.

Na indústria dos esportes, ganhar e perder são fatos da vida, inevitáveis. Existem exemplos de programas de esportes vencedores que, mesmo assim, jamais registraram sucesso comparável ao de perdedores crônicos e intermitentes que souberam manter uma saudável base de apoiadores. Nossa posição é no sentido de que seja qual for seu registro de vitórias/derrotas, todo e qualquer programa de esportes tem condições de tirar proveito de estratégias relacionadas à marca, à medida que a sorte dá suas viradas e os mercados passam por mudanças imprevisíveis¹⁵.

A marca ou branding esportivo se sustenta em quatro componentes fundamentais: segmentação, envolvimento, etos e transformação. Iremos observar agora essas quatro bases que dão sustentação a marca.

2.2.1 Segmentação

Em geral o esporte traz uma certa facilidade para a segmentação de seus consumidores, facilitando o processo de investimento das empresas para qual imagem pretendem se filiar. Por exemplo, esportes radicais; jovens classe A e B. Golfe, hipismo; mais maduros. Ou então por sexo. Boxe, halterofilismo; esporte masculino. Nado sincronizado ou ginástica rítmica; esporte feminino.

Porém, atualmente percebe-se a necessidade de realizar uma segmentação mais personalizada. Não basta apenas separar grupos de homens entre 18 e 34 anos. É preciso fazer uma segmentação mais específica como, por exemplo: homem entre 18 e 22 anos, universitário, brasileiros vindos do estado, para saber qual ponto pode conectar os diferentes grupos com a marca a qual se quer vender. Até bem pouco tempo atrás consideraria o futebol como um esporte masculino, hoje apesar de alguns preconceitos o futebol feminino ganha

¹⁴ REIN I., KOTLER P., SHIELDS B., **Marketing Esportivo. A reinvenção do esporte em busca de torcedores.** Porto Alegre: Artmed, 2006, p.180

¹⁵ Id.

força global com campeonatos mundiais organizados pela FIFA e grande importância nas Olimpíadas. Ainda soma-se a isso o fato de o Brasil ter a considerada melhor jogadora do mundo, eleita por dois anos consecutivos pela FIFA, Marta, a qual não tem um grande reconhecimento no Brasil, mas gera grandes fontes de renda ao clube em que joga Los Angeles Sol, nos Estados Unidos.

Após a identificação de seu público, necessita-se da priorização do mesmo, tentando criar uma fidelização com o torcedor identificado, tornando consumidor dos produtos da equipe, de maneira consistente e contínua. A compatibilidade do mercado alvo deve ser respeitada e observada, é o chamado planejamento de mercado que o executivo de esporte deve ter.

Para o executivo de esportes, maximizar os benefícios da segmentação requer um equilíbrio entre a demanda de uma relação mais lucrativa com os fãs e as necessidades e expectativas de todos os segmentos de fãs.¹⁶

A necessidade de pesquisa é essencial aos clubes de futebol. Isso é fato percebido há tempos, os dirigentes acreditam conhecer seu público, seus torcedores, muitas vezes apenas atrelados a paixão que sentem pela mesma instituição, Francisco Paulo de Melo Neto, em seu livro *Administração e Marketing* de 1998 já afirmava isso:

A pesquisa é necessária. Nossos dirigentes podem achar que conhecem seus públicos-alvo. Mas na verdade desconhecem seus verdadeiros motivos e demandas prioritárias. Administrar um clube-empresa sem realizar pesquisas deste tipo é apostar no fracasso a curto e médio prazos.

Agora a lógica é outra: conheça seu público, perceba suas diferenças, divida-o em segmentos e “nichos” de mercado e desenvolva ações direcionadas para os seus anseios e necessidades primárias e secundárias.¹⁷

O próximo componente é o envolvimento.

2.2.2 Envolvimento

Outro importante fator para constituir solidez a uma marca esportiva é a relação que essa marca tem com seus torcedores. Relação essa, que segundo KOTLER, IRVING e SHIELDS níveis existem cinco fundamentais de atração para um produto de esporte:

- O torcedor que tem conhecimento de um determinado esporte.

¹⁶ REIN I., KOTLER P., SHIELDS B., **Marketing Esportivo. A reinvenção do esporte em busca de torcedores**. Porto Alegre: Artmed, 2006, p.122

¹⁷ MELO NETO F.P., *Administração e Marketing de Clubes Esportivos*, Rio de Janeiro: Sprint, 1998, p.96.

- O torcedor que verifica ocasionalmente os resultados dos jogos.
- O torcedor que comparece ou assiste regularmente aos eventos desse esporte.
- O torcedor que acompanha o esporte em todos seus canais de distribuição.
- O torcedor que faz de determinado esporte parte integral de sua vida.

Nos “primórdios” de eventos esportivos, os jogos contavam quase que exclusivamente com a vontade implícita dos interessados nos eventos na busca por informações e no acesso aos jogos por força própria. Com a modernização do mercado dos esportes só essa vontade implícita não basta. Torna-se necessário a atração do torcedor/consumidor para os estádios e para próximos dos clubes, o atraindo em sua totalidade com o envolvimento pelo clube. Seja pela circulação de informações pela mídia, ou por desenvolvimento de produtos da agremiação para seus torcedores, ou até na aproximação dos atletas com os torcedores das equipes. Provavelmente ao aumentar a participação na relação com o clube, com a compra de produtos, no comparecimento dos estádios, e até no envolvimento emocional, o grau de exigência desses torcedores também tendem a aumentar. Os clubes devem saber lidar com essas questões de maneira abrangente e atenciosa, assim como bem define KOTLER, IRVING e SHIELDS nessa passagem

O desafio do envolvimento é, pois, muito claro. As marcas esportivas tipicamente atuam em grande números e precisam lidar com uma dinâmica de público de massa tanto em matéria de cobertura de mídia como quanto na presença física dos torcedores. A meta de acomodar 50 mil pessoas numa instalação esportiva com a maior rapidez e ainda assim deixar no ar um sentimento de relacionamento pessoal com a equipe é realmente assustadora.¹⁸

O próximo fundamento é o Etos.

2.2.3 Etos

Desde a antiguidade clássica, Aristóteles percebeu o poder que tinha os grandes oradores de comunicar sua mensagem a seu público. Aqueles que possuíam etos, que engloba caráter moral, inteligência e boa disposição, teriam a eficácia da mensagem atingida de maneira sólida.

Por mais que os jogos ocorram dentro da maior legalidade, que tenha ética entre as equipes, que os jogadores tenham a maior disposição possível na partida, que os atletas sejam

¹⁸ REIN I., KOTLER P., SHIELDS B., **Marketing Esportivo. A reinvenção do esporte em busca de torcedores.** Porto Alegre: Artmed, 2006, p.125

justos na disputa sem usarem estimulantes ou drogas ilícitas, no final o que vale é a decisão do torcedor do que é ou não merecedor de crédito e dignidade. A satisfação dos mesmos seguem um número de níveis, onde estão inseridos, confiabilidade, expectativas superadas entre outros.

Por isso a credibilidade no campeonato, torneio ou a fins em que o torcedor irá investir, deve ser ampla, plena e contínua. Escândalos, ou a simples ameaça de algo ilícito na regra do jogo, pode vir a colocar toda a confiança do torcedor a perder e a mudança de esporte ou até do time pode acarretar uma perda irrecuperável de torcedor/consumidor. Os canais de comunicação devem ficar atentos a lisura com que transmitem a informação e no futuro esse canal de transmissão pode até ser melhor trabalhado, em complemento com os canais tradicionais de mídia que existem, pode se criar um próprio do clube ou entidade esportiva, como sugerem KOTLER, IRVING e SHIELDS nessa passagem.

Um grande avanço no futuro será o desenvolvimento pelas entidades esportivas de seu próprio conteúdo de mídia e sua distribuição direta aos torcedores. A ênfase dessas entidades na distribuição de mensagens constantes e centradas nos respectivos públicos através de sites da Internet e outros sistemas de mídia com o objetivo de produzir informação não filtrada constitui uma grande questão de etos. O problema com o etos ocorre quando as entidades esportivas deixam de lado tradicionais fontes de mídia esportiva, como os jornais, e fazem uso de seus próprios canais, o que coloca em debate a credibilidade da informação e as intenções dessas entidades. Assim agindo, clubes e entidades muitas vezes correm o risco de apresentar informação que venha a se revelar plantada e subjetiva, em vez de espontânea e independente.

Em resumo, a marca esportiva que não tem etos também não apresenta razoável índice de sobrevivência. Nesse mercado, a batalha pela atenção dos fãs é tão competitiva que qualquer escorregão tem potencial para desencadear um êxodo. Quando se trata de uma marca de esportes com uma carga de etos, a credibilidade acumulada contribui para que os fãs não se lancem a buscar outra opção de entretenimento mesmo nos períodos de maiores problemas e dificuldades.¹⁹

2.2.4 Transformação

Com o tamanho do dinamismo que hoje envolve um evento esportivo, o desenvolvimento tecnológico acelerado em que vivemos não cabe mais ações sem planejamento, e sem ouvir constantemente o torcedor. Na definição KOTLER, IRVING e SHIELDS, fica claro o conceito de transformação.

¹⁹ REIN I., KOTLER P., SHIELDS B., **Marketing Esportivo. A reinvenção do esporte em busca de torcedores.** Porto Alegre: Artmed, 2006, ps. 128-129

A transformação, no nosso contexto, é a mudança direcionada de um produto da indústria dos esportes em marca, a fim de acentuar as forças, reduzir as fraquezas, e enfrentar adequadamente as pressões da concorrência.²⁰

Segundo os três autores citados anteriormente, quando se pensa em transformação, são quatro as opções principais:

- Mostrar-se satisfeito com a posição no mercado e não fazer mudanças.
- Fazer pequenas alterações num produto considerado bem-sucedido e introduzir alterações moderadas.
- Promover grandes mudanças no produto, mantendo, porém alguns de seus conceitos centrais.
- Abandonar por inteiro o produto e começar tudo de novo.

Para saber que caminho seguir, torna-se fundamental o investimento em pesquisa, fazendo perguntas de peso sobre seus clientes, sobre a concorrência, quais preços são adotados, qual tecnologia a adotar, provavelmente trará um retorno no fortalecimento da marca e no relacionamento com os fãs.

O processo da transformação ocorre impulsionado por diferentes motivadores que podem ser: liderança (chefe, presidente de alguma associação ou federação decide mudar alguma coisa em relação ao campeonato ou torneio que preside), crise (quando se torna necessário tomar alguma atitude contra algo negativo que ocorreu, para não denegrir a imagem do evento), tendências culturais (o crescente número de mulheres jogando basquete nos E.U.A., fez com a NBA criasse a WNBA a liga de basquete profissional feminina), o mercado (algumas ações são tomadas para agradar um determinado público, por exemplo o time de futebol Athletic Bilbao da Espanha que só contrata jogadores nascido na região basca, motivo de orgulho para seus torcedores) e também a mídia (para agradar a grade das redes transmissoras de jogos ocorrem adaptações, como mudanças de horários e mudanças de datas).

Em seguida veremos algumas ações de marketing e estratégias de alguns clubes considerados modelos quanto as suas ações e administração.

²⁰ REIN I., KOTLER P., SHIELDS B., **Marketing Esportivo. A reinvenção do esporte em busca de torcedores.** Porto Alegre: Artmed, 2006, ps. 131

3 EXEMPLOS DE CLUBES E CAMPEONATOS NO EXTERIOR COM MARCAS FORTES E RENTÁVEIS

Nesse capítulo observaremos porque alguns clubes de futebol são muito citados na mídia esportiva como modelos de clubes a serem seguidos, com marcas poderosas ao redor do mundo com ações de marketing vindouras e rentáveis. Como exemplos mostrarei algumas estratégias de Real Madrid da Espanha e Manchester United da Inglaterra duas das equipes mais citadas dentro do cenário esportivo. Na sequência seguindo o mesmo exemplo mostraremos ações e estratégias de campeonatos com alta rentabilidade em contratos de patrocínio e visualização no mundo todo, como a NBA e a Premier League, dando enfoque a momentos de crises financeiras desses torneios devido a motivos externos a qualidade técnica e quais medidas foram tomadas para a superação dessas dificuldades.

3.1 Real Madrid

Formado em 6 de março de 1902, que compete na primeira divisão espanhola, de onde ele nunca foi rebaixado desde a formação da Liga Nacional de Espanha em 1928.

O clube foi originalmente chamado Sociedad Madrid Foot Ball Club, mas foi autorizado a usar o título de Real depois que o rei Afonso XIII de Espanha deu ao clube uma bênção oficial em junho de 1920, tornando-se assim em Real Madrid Clube de Futebol.

A equipe joga com um uniforme todo branco, daí vem a origem do seu apelido de Los merengues (os brancos). O uniforme foi obtido a partir do lado inglês Corinthians FC, ao qual estava ligado em sua fundação. Seu estádio é o Santiago Bernabéu, em Chamartín, Madrid, que foi fundada em 14 de dezembro de 1947. Tem uma capacidade de 80.354 expectadores.

Nesse ano de 2009, o clube retoma sua postura de time que faz grandes investimentos em craques de renome internacional. O presidente do clube Florentino Perez promete reeditar o que já está sendo chamada de “a segunda geração de galácticos” com a contratação de grandes jogadores do futebol mundial, muito “badalados” na mídia mundial. Sucesso indiscutível do ponto de vista mercadológico, em sua primeira passagem pela presidência do clube (2000/06), Florentino também estremeceu o terreno das contratações no mercado europeu contratando grandes craques na época como: Zinedine Zidane, David Beckham, Luis Figo e Ronaldo. Com esses jogadores no elenco, trouxe um aumento substancial nos contratos de patrocínios, na venda de materiais do clube e nas bilheterias tornando o clube no maior time de renda em todos os esportes no mundo.

Agora com a contratação de jogadores como: Kaká, Cristiano Ronaldo, Karin Benzema e Xabi Alonso, Perez pretende não só obter os mesmos êxitos em estratégias

mercadológicas como também conquistando mais títulos dentro de campo, afinal na última temporada ele e todos os torcedores do Real Madrid viram seu principal rival o Barcelona conquistar todos os títulos que disputou. O que confirma o pensamento de que o Real Madrid investe muito em grandes talentos são as palavras de Jorge Valdano, diretor do clube, afirmando que o clube não só é o mais rico do mundo como também já mostrou ter uma imensa vocação para gerar renda e fomentar negócios.

Nós já mostramos isso no passado e vamos continuar fazendo, pois esse é um time que não pode ter como objetivo a mediocridade. Queremos ser os melhores e isso só é possível com os melhores jogadores do mundo.²¹

3.2 Manchester United

A glória do Manchester United começou quando alguns trabalhadores de Lancashire e da Yorkshire Railway, decidiram formar uma equipe de futebol no ano de 1878 ao qual, deram o nome de Newton Heath. Clube amador só com jogadores da cidade de Manchester, depressa foi à falência por falta de verbas para as deslocções e refeições dos seus atletas. Só depois da falência do Newton Heath, o Manchester United surgiu das cinzas, e assim no ano de 1902 e pelas mãos de Louis Edwards (pai de Martin Edwards que mais tarde viria a ser presidente do clube), o famoso açougueiro que possuía mais de 100 açougues por toda a cidade, o Manchester United foi fundado. O clube entrou para a Football League (correspondente a 1ª divisão ou série A do nosso campeonato) no longínquo ano de 1892 e jogou alguns anos na 2ª Divisão onde ganhou o seu primeiro campeonato em 1908. Nos anos seguintes continuaram na direção das vitórias, e conquistaram a Taça de Inglaterra em 1909 e o Campeonato Inglês em 1911. Depois veio a 2ª Grande Guerra Mundial e a tristeza, o famoso estádio de Old Trafford ficava parcialmente destruído após um bombardeamento Alemão, e o Manchester United teve de abandoná-lo e de jogar temporariamente no Main Road, campo do seu maior rival, o Manchester City. E assim sem a mítica de seu estádio, o Manchester não aguentou e desceu à 2ª divisão novamente.²²

Desde 1986 o clube adota a filosofia de técnico manager, que consiste em o treinador não só treinar a equipe dentro de campo para os jogos e torneios, mas também cuidar das negociações de jogadores, contratos, patrocínios entre outros assuntos. Uma raridade no futebol mundial, um treinador que comanda um time de futebol por 23 anos, acaba

²¹ Disponível em: <http://jogodenegocios.blog.terra.com.br/tag/real-madrid/>

²² Disponível em: <http://www.manutdportugal.com/historia.asp>

demonstrando o tamanho da seriedade a qual clube passa para seus torcedores, investidores e para todos aqueles que acompanham futebol.

Também por isso fica mais fácil planejar ações de marketing eficientes e duradouras. O tratamento especial dada a essa área é há muito tempo percebida pelo Manchester United como algo indispensável para a manutenção do clube como grande, consolidando assim como uma marca forte e respeitada por todo o mundo.

Um dos pontos de destaque estratégico do time britânico já pode ser percebido em seu web site, pois ali o clube disponibiliza versões em chinês, coreano e japonês, aproveitando assim um mercado imenso de consumidores que gostam de futebol, e que ainda são carentes de grandes clubes e ídolos nesse esporte em seus países. Com o crescimento muito grande de visitas em seu site, não demorou muito para o clube começar a fazer amistosos nesses países na época de pré-temporada²³, que além de aumentar sua fonte de renda (afinal o Manchester cobra bem caro por esses amistosos), também aumenta em muito a relação de aproximação desses novos torcedores com o clube.

Ainda em seu web site bastante esclarecedor, o Manchester United também possui uma seção para downloads para celulares com vídeos de jogos, ringtones, wallpapers, etc. Tamanha a importância desse segmento para o clube, que a equipe inglesa tem um contrato com a Saudi Telecom, a qual realiza a venda desse downloads no Oriente Médio. Navegando, ainda podemos observar a MUTV online, que por 4 libras mensais ou 39 anuais o torcedor pode acompanhar entrevistas, bastidores, melhores lances das partidas, entre outros fatos e acontecimentos que interessam a seus torcedores. Existe ainda o cartão de crédito do clube que segundo o site conta com mais de 200.000 pessoas²⁴.

E suas investidas a novos terrenos não param por aí. Em entrevista ao “The Times” online o CEO²⁵ do clube, David Gill, alerta para a procura de novos negócios sem o comodismo do sucesso. A próxima investida será a Índia com seus mais de um milhão de habitantes e com economia em expansão, com o lançamento de um cartão de crédito e a instalação de várias escolinhas de futebol do Manchester United, nos moldes das instaladas na Europa e na Ásia.

O interesse no futebol do mundo está aumentando - não está saturado. Nós temos trabalhado em nossa posição global por muitos anos, mas que seria errado pensar

²³ Período posterior as férias e anterior aos torneios oficiais, em que os clubes intensificam seus treinos e realizam amistosos contra outros clubes para que seus atletas adquiram ritmo de jogo.

²⁴ Disponível em: <http://futebolnegocio.wordpress.com/2009/02/25/a-vez-do-leitor-marketing-esportivo-na-internet/>

²⁵ CEO - Chief Executive Officer. Corresponde ao cargo mais alto da empresa, ao diretor geral.

que são inexpugnáveis. Se fizéssemos isso, estaríamos jogando fora nossa posição elevada.²⁶

Os Red Devils ainda possuem a maior média de público de todo o continente europeu com média de 75.304 expectadores por partida²⁷. O United ainda têm a marca mais valiosa do futebol mundial em valor estipulado em 372 milhões de euros²⁸.

A seguir analisaremos campeonatos que hoje são exemplos de rentabilidade, exposição mundial e atrativo para investidores. Mas que também tiveram momentos de dificuldades e crises, precisando de medidas drásticas para se tornarem esses exemplos.

3.3 NBA (National Basketball Association)

Um exemplo de sucesso de exploração e expansão mercadológica é a NBA, a liga de basquete profissional dos Estados Unidos há tempos tem uma postura aguerrida na busca de grandes parceiros da, na expansão das fronteiras, na inserção nas mídias de comunicação e até no trabalho social.

A partir de 1 de fevereiro de 1984, a NBA começava a escalada para um novo patamar no ramo do marketing esportivo. O motivo principal seria a posse de David J. Stern. Desde então os números contemplam a presidência de Stern à frente da NBA. Com o aumento de sete franquias, quinze vezes a receita foi aumentada, houve um aumento estratosférico de exposição nas tvs americanas e ainda lançou a WNBA (Womens National Basketball Association) a liga de basquete feminina. A exportação da liga chegou ao número de 215 países em 43 idiomas diferentes. Em 1999, foi lançado a NBA TV, que é a tv do campeonato ligada 24 horas, só falando sobre a NBA, seus jogadores, grande jogos, melhores lances das partidas, com entrevistas exclusivas de jogadores e técnicos, hoje esse canal já atinge a marca de 73 países. Os sites NBA.com e WNBA.com, contam com mais de três milhões de visitas diárias, sendo que mais da metade são de fora dos Estados Unidos.²⁹

Já na temporada corrente (2009/10), uns dos principais focos dos dirigentes da liga, vai ser a conquista do público hispânico. Para isso, a maior campanha publicitária de toda a história com esse foco, orçada em US\$ 10 milhões, foi lançada em meados de outubro. A ação conta com um website exclusivo em espanhol com informações somente dos jogadores de

²⁶ David Gill CEO do Manchester United, em entrevista ao “The Times On Line”. Disponível em: http://www.timesonline.co.uk/tol/sport/football/premier_league/manchester_united/article4393428.ece

²⁷ Disponível em: <http://www.futebolfinance.com/o-numero-de-adeptos-nos-estadios-europeus-20082009>

²⁸ Disponível em: <http://www.futebolfinance.com/os-20-clubes-europeus-com-a-marca-mais-valiosa-2009>

²⁹ Disponível em: <http://www.sportmarketing.com.br/2008/02/nba-considera-expanso-para-europa.html>

origem latina e eventos (como reformas de quadras, por exemplo) nos bairros de predominância de hispânicos. O garoto-propaganda dos comerciais será o jogador brasileiro Leandrinho. O público-alvo estimado pela NBA seria em torno de 18 milhões de fãs.³⁰

Pensando em um planejamento estratégico, David Stern deseja expandir a NBA para a Europa já no próximo século. Para isso algumas exigências deveriam ser cumpridas, apesar de já haver várias equipes de Basquete em bom nível na Europa. Um excelente plano de marketing esportivo é necessário pra que uma equipe fizesse parte da liga.

O que temos sempre em mente é a necessidade de arenas adequadamente estruturadas, para atender aos fãs apropriadamente, ou seja, haverá a necessidade de recursos financeiros para uma equipe competir na Europa pela NBA³¹

Outro fator fundamental para o crescimento da NBA é aproveitar a sorte quando ocorre uma grande participação do acaso, sem nenhum planejamento. No mesmo ano em que David Stern assume, surge um jogador, ainda novato, que viria a ser considerado o maior jogador de basquetebol de todos os tempos: Michael Jordan, que foi contratado pelo Chicago Bulls. Além de ser um jogador “fora de série”, Jordan era dono de um carisma enorme perante o público, e com isso Stern se aproveita para personificá-lo como a imagem da liga e realiza assim vários acordos e alianças com patrocinadores e parceiros. E a sorte resolveu contribuir muito para Stern com intensa rivalidade desse ano de duas equipes que contavam com duas estrelas iniciantes em seus times “Magic” Johnson do Los Angeles Lakers de um lado contra Larry Bird do Boston Celtics do outro proporcionou uma visibilidade gigante para a NBA despertando interesse de várias emissoras de TV a cabo dos Estados Unidos que começam a surgir e a crescer e queriam “apostar” em algo que pudesse crescer junto com elas.

A internacionalização da NBA ficou comprovada ainda nas Olimpíadas de 1992, quando o mais famoso dos “Dream Team”, com Michael Jordan, Larry Bird, Magic Johnson, Charles Barkley, Scottie Pippen, Clyde Drexler, Patrick Ewing, entre outros fantásticos jogadores, os quais conquistaram a medalha de ouro e atraíram os olhares da mídia e do público de todo o mundo. Sucesso comprovado por MELO NETO nessa passagem.

Os principais patrocinadores do dream team (McDonald’s, Aveia Quaker e Cartão Visa) investiram US\$ 40 milhões para veicular anúncios promovendo suas marcas ao associá-las ao sucesso garantido do time ideal. Além disso, os fabricantes de tênis e de roupas esportivas também gastaram milhões em propaganda mostrando-se ao

³⁰ Disponível em: <http://jogodenegocios.blog.terra.com.br/tag/nba/>

³¹ Disponível em: <http://www.sportmarketing.com.br/2008/02/nba-considera-expanso-para-europa.html>

público como os fornecedores de material esportivo do dream team. Até hoje esse é considerado o melhor produto de marketing esportivo de todos os tempos.³²

A habilidade de Stern em tornar seu produto mais atrativo para os investidores, é totalmente contrastante com os membros das confederações de futebol, como A International Board³³, por exemplo. Ao perceber que os jogos tinham momentos de marasmo, ele não exitou em mudar a regra do jogo, e criou o relógio de arremesso com 24 segundos de limite, dando mais dinamismo as partidas. Além disso a partida com 4 tempos, cria mais espaço para a publicidade, com mais intervalos, atraindo assim mais investidores para o campeonato.

No ano passado o rendimento médio das equipes da NBA (são 30 “franquias”) foi de US\$ 188 milhões.

3.4 Premier League

A Premier League nada mais é que a primeira divisão do campeonato inglês. Segundo a revista Forbes, a liga inglesa se tornou na temporada 2007/08, a terceira maior liga global em renda do planeta, ficando atrás apenas da MLB e da NFL e se consagrando como a liga mais rica do futebol europeu.

A renda média por clube da PL atingiu na temporada citada acima os expressivos US\$ 193 milhões, em um total de 3,9 bilhões gerados por toda a liga, superando a NBA. Estes números são consequência direta da entrada em vigor de um novo contrato televisivo do campeonato inglês, que apresentou 824,6 milhões de libras que foram distribuídos para os clubes na temporada 2007/08, aqueles que estavam na primeira divisão nessa temporada e do grande desempenho de alguns clubes ingleses nas competições internacionais, casos do Manchester United e do Chelsea, por exemplo, que decidiram a Champions League, o torneio entre clubes mais importante da Europa. Além do aumento do saldo financeiro com os direitos de TV, as receitas com “matchday” (dia do jogo) são extremamente importantes para o aumento do lucro, apresentado pelas equipes do campeonato inglês na temporada analisada.

Outro fator notório sobre o contrato televisivo da PL assinado naquele ano e que vigora até o final da temporada corrente é entender como a venda dos direitos de transmissão para diferentes países, foi fundamental para o aumento dos lucros da liga.

Na temporada 2007/08 a audiência em todo o mundo acumulada da liga atingiu 4,8 milhões de telespectadores em 662 milhões de residências em mais de 211 países,

³² MELO NETO F.P., **Marketing Esportivo**, Rio de Janeiro: Record, ps. 85-86

³³ Orgão mundial responsável pelo regimento das regras de futebol.

transformando na Liga Nacional mais assistida no futebol europeu, não só pela TV como também por novas mídias (Internet e telefonia móvel, por exemplo). O novo contrato ainda em vigência apresentou evolução de 64% em relação ao anterior, gerando receitas de 322 milhões de libras que foram distribuídos entre os clubes daquela temporada. Quanto aos direitos televisivos internacionais, os valores aumentaram 130%, atingindo 216 milhões de libras. Só no que se refere ao mercado internacional, essa parte no contrato, foi responsável por 38% dos novos recursos distribuídos para os clubes³⁴.

Recentemente a Barclays, a principal patrocinadora da Premier League renovou seu contrato de patrocínio por 82.25 milhões de libras até o final da temporada 2012/13. No contrato antigo o prazo iria até a temporada 2010/11

A satisfação de ambos os lados fica muito clara nas declarações de dos principais dirigentes das partes envolvidas

O futebol é o desporto favorito do mundo, trazendo prazer para centenas de milhões de pessoas em todo o mundo, e nosso patrocínio do campeonato mais popular do mundo, cria um vínculo emocional positivo entre a nossa marca e fãs de futebol por toda parte.³⁵

Richard Scudamore, presidente-executivo da Premier League, disse: "Estamos extremamente satisfeitos que nossa parceria há muito estabelecida com o Barclays vai continuar por mais três temporadas".

Barclays é um importante fornecedor global de serviços financeiros envolvidos na operação bancária de varejo e comercial, cartões de crédito, banca de investimento, gestão de patrimônio e serviços de gestão de investimentos, com uma forte presença internacional na Europa, nos EUA., África e Ásia. Barclays opera em mais de 50 países, tem mais de 49 milhões de clientes e emprega mais de 145.000 pessoas.

Porém é importante ressaltar que nem sempre a PL viveu de momentos áureos no cenário europeu e mundial. Na década de 80, com estádios arcaicos e a propagação do hooliganismo a Liga Inglesa viveria seu pior momento em toda a história. Após um confronto entre torcedores do Liverpool da Inglaterra e da Juventus da Itália em jogo válido pela final da Champions League de 1985 no Estádio Heysel, na Bélgica, 39 torcedores morreram e com isso os times ingleses foram banidos de todos os torneios entre clubes da Europa, por 5 anos, por conseguinte, poucos seriam os jogadores que aceitariam se transferir para um clube inglês.

³⁴ Disponível em: <http://www.futebolfinance.com/premier-league-3%C2%BA-maior-facturacao-entre-as-ligas-profissionais>

³⁵ DIAMOND Jr. R. E. Presidente do Barclays em entrevista ao site da premier league Disponível em: <http://www.premierleague.com/page/Home/0,,12306,00.html>

De 1985 até 1989 apenas medidas paliativas foram tomadas, baseadas em relatórios que concluíam e atestavam a culpa pelos desastres que ocorriam aos torcedores. Nunca os clubes, os estádios, as confederações ou os organizadores eram acusados de ao menos, parte responsável pelos problemas que ocorreu em Heysel. Assim, acreditava-se que apenas colocando mais policias, câmeras de vigilância, fossos e grades para separar os torcedores do gramado, seria o suficiente para acabar a violência dos estádios, tratando a maioria dos torcedores como bandidos ao invés de clientes ou consumidores.

E essas medidas foram sendo seguidas, como se fossem a solução para os problemas. Até que em 15 de abril de 1989 ocorre a maior de todas as tragédias: Hillsborough. Neste dia Liverpool e Nottingham Forest deveriam ter decidido quem iria à final da FA Cup no Estádio Sheffield Wednesday. Mas o que era para ter sido apenas mais um grande jogo, culminou com a morte de 96 torcedores do Liverpool esmagados devido a superlotação. Inicialmente, pensava-se tratar de um monte de bêbados e vândalos invadindo o campo.

Por conseguinte o governo inglês, descontente com que vinha ocorrendo no futebol designou o Lord de Gosforth Peter Taylor com intuito de investigar não só o fato ocorrido, como todos os estádios ingleses suas estruturas físicas. O relatório contrariou todos os outros produzidos até então, e diluiu a culpa pelas tragédias a todos os setores responsáveis pelas partidas de futebol: clubes, dirigentes, federações, jogadores, a imprensa entre outros.

Segundo o relatório, diante de resultados após longa e profunda investigação, Taylor constatou: “O quadro relevado é de uma indisposição geral ou uma grande deturpação do jogo devido a uma série de fatores. Principalmente estes: argumentos antigos, falta de capacidade, “hooliganismo”, excesso de bebidas e falta de lideranças”³⁶

Somente após o relatório as condições para a modernização do futebol inglês veio a ocorre com medidas como: os estádios não precisariam grades, para conter os invasores, eram necessárias regras, seguranças especializados (stewards) e até colaboração da imprensa que passou a ser punida caso divulgasse a imagem de algum invasor (como fazem por aqui). As câmeras identificariam os invasores e dependendo da gravidade da infração seriam punidos ou com o rigor da lei, ou com regras criadas só para isso tipo de situação, como a prisão temporária do infrator durante as partidas de seu time, com o comparecimento na delegacia mais próxima.

Também surge a partir desse relatório a exigência de cadeiras numeradas que não era só uma determinação para o conforto do torcedor, mas sim com propósitos mais claros e

³⁶ Disponível em: <http://www.dfsgol.com.br/coluna/07.asp>

específicos, como: determinar o número exato de lugares em cada setor, evitar aglomerações e permitir locais exclusivos para circulação dos mesmos (corredores).

A seguir algumas medidas estratégicas forma tomadas, principalmente porque os clubes se viram diante de exigências bastante dispendiosas.

Havia a necessidade de uma reformulação geral na maneira em “negociar” o campeonato, e assim os clubes queriam independência da federação inglesa para realizarem seus próprios contratos de patrocínio, sem intermédio da federação.

O “Acordo dos Membros Fundadores” foi assinado em 17 de julho de 1991, determinando assim os princípios básicos para o acordo da criação da Premier League. No dia 20 de fevereiro de 1992, a primeira divisão de clubes foi recriada a partir da Liga Inglesa de Futebol e, três meses depois, a Premier League foi instituída como companhia limitada.³⁷

A liga decidiu conceder os direitos de televisão para a Sky TV. Naquela época, cobrar os torcedores para assistir a um esporte transmitido pela televisão era um conceito relativamente novo. Contudo, a estratégia mostrou ser bastante acertada já que os valores dos direitos de transmissão negociados com as redes de TV aumentaram consideravelmente. O acordo inicial foi fechado em 191 milhões de libras por 5 anos. Já em 2007 a Sky e a Setanta pagaram o valor notável de 1.7 bilhões de libras, para transmitir os jogos de 2007 a 2010.

Hoje a Premier League colhe os frutos dessas medidas com contratos bilionários e jogadores consagrados de várias nacionalidades representantes de suas seleções como: Didier Drogba do Chelsea (Costa do Marfim), Michael Ballack também do Chelsea (Alemanha), Robinho e Carlos Tevés do Manchester City (Brasil e Argentina, respectivamente). O mesmo ocorre para técnicos estrangeiros que passaram a ver com “bons olhos” a hipótese em trabalhar na Inglaterra. Dos 4 clubes mais importantes do país 3 são digeridos por eles. Arsene Wenger é francês e dirige o Arsenal, Carlo Ancelotti é italiano e comanda o Chelsea e Rafael Benitez, espanhol, técnico do Liverpool. Até a seleção Inglesa atualmente é comandada pelo treinador italiano consagrado Fabio Capello. Em 2007 havia 250 jogadores que não eram britânicos, em 1992 esse número era de apenas 11.³⁸

³⁷ <http://www.visitbritain.com.br/campaigns/premier-league/premier-league/history-premier-league.aspx>

³⁸ Disponível em: <http://www.visitbritain.com.br/campaigns/premier-league/premier-league/history-premier-league.aspx>

4 EXEMPLOS DE CLUBES BRASILEIROS COM EXCELENTE INFRA-ESTRUTURA E AÇÕES DE MARKETING VINDOURAS

A seguir, mostraremos as ações de três dos clubes brasileiros que parecem ter um maior avanço quanto suas ações de mercado, suas estruturas físicas e ações de marketing que o consolidam como marcas fortes ao menos dentro do território nacional, ganhando assim respeito na mídia nacional como clubes brasileiros melhor preparados para a modernidade que o cenário do futebol atual exige.

4.1 Sport Club Internacional

Exemplo de gestão administrativa, o Sport Club Internacional é um modelo de referência para os clubes do futebol brasileiro, principalmente nas ações de seu marketing. Em 2002, começava um projeto audacioso no clube de Porto Alegre. A meta era atingir os 100.000 sócios até o ano em que o clube completaria os 100 anos de vida. O slogan convocava os torcedores para o objetivo dizendo “100 anos, 100 mil sócios”. O programa que consistia em ceder vantagens aos sócios, principalmente com descontos e preferência na compra dos ingressos para os jogos da equipe, fechou o primeiro ano de implementação com 12.000 sócios e agora a meta está bem próxima de ser cumprida, segundo o presidente do clube Vitorio Piffero. Na América Latina só o clube argentino River Plate tem mais sócios. No ano corrente, só com o programa de sócio-torcedor a receita deve girar em torno dos R\$ 40 milhões, o que representa 30% da renda anual do clube.

Agindo dessa maneira o “colorado”³⁹ diversifica sua receita, se colocando em equivalência a grandes clubes do mundo, no quesito de números de sócios, estruturando o clube para a conquista de campeonatos, é o que confirma o presidente do Inter nessa passagem citada pelo site da revista Isto É: “O Inter aprendeu a diversificar suas fontes de receitas, numa estratégia muita parecida com a de grandes empresas”. “Com esse modelo de negócios, conseguimos montar grandes times e nos tornamos campeões da América do Sul e do Mundial Interclubes, em 2006.”⁴⁰

Suas ações de marketing não param por aí. Em 2006, a área de licenciamento da marca tinha um faturamento da ordem dos R\$ 600 mil. Aproveitando o grande momento do clube, devido às conquistas dos títulos da Taça Libertadores da América e do Mundial Interclubes, o clube aproveitou para acelerar o processo de abertura de lojas oficiais que vendem a grife do

³⁹ Apelido que o time recebeu por seus torcedores, conhecido em todo o Brasil.

⁴⁰ <http://www.terra.com.br/istoedinheiro/edicoes/599/artigo129870-1.htm>

Sport Club Internacional. O movimento foi grande e até agora esse número já quadruplicou. A meta é que o número de lojas também atinja o número de 100, segundo afirma o vice-presidente de marketing do clube Jorge Avancini: “Queremos chegar a 100 estabelecimentos ativos até o fim do ano”. E assim a renda gerada pelo licenciamento do clube de R\$ 4,2 milhões no ano passado deve ter um acréscimo de 50% nesse ano. Ainda aproveitando o cenário favorável, Jorge Avancini arquitetou um projeto de internacionalização, vendendo franquias da escola de futebol do Inter para empresários americanos e uruguaios, que abriram academias na Califórnia e em Montevidéu. Com esse modelo de administração bem gerida só podia render frutos ao clube. E isso veio a ocorrer no final do ano passado, quando o clube se tornou o único clube de futebol do Brasil a possuir o certificado ISO 9001, que identifica boas práticas de gestão⁴¹.

Por enquanto vemos no clube gaúcho um avanço na maneira de planejar o seu marketing, com visão comercial desvinculada cada vez mais dos resultados esportivos, fator este muito positivo para uma evolução profissional em sua gestão.⁴²

4.2 São Paulo Futebol Clube

O São Paulo Futebol Clube é um dos clubes brasileiros que melhor se adéquam a visão de clube moderno. Com uma infra-estrutura invejável o clube da capital paulista consegue sempre estar inserido na mídia como um clube de respeito não só na condição de superioridade (ou igualdade com os melhores) na disputa por títulos como na análise de sua gestão, administração e ações de marketing.

Dentro dessa infra-estrutura o clube possui um moderno centro de treinamento, localizado no bairro da Barra Funda em São Paulo chamado de Frederico Antonio Germano Menzen, sócio número um do tricolor e que já foi presidente do mesmo. As instalações possuem três campos oficiais, um minicampo, um campo para treinamento de goleiros, arquibancada, dois vestiários para jogadores, dois vestiários para árbitros, alojamentos, cozinha, refeitório, dezesseis dormitórios, sala de jogos, sala de audiovisual, área administrativa e área exclusiva para atendimento à imprensa.

⁴¹ Disponível em: <http://www.terra.com.br/istoedinheiro/edicoes/599/artigo129870-1.htm>

⁴² Disponível em: <http://futebolnegocio.wordpress.com/2008/03/19/internacional-de-porto-alegre-faz-100-anos-com-99/>

Em uma área de 10 alqueires - 220 mil metros quadrados - foi construída uma completa infra-estrutura para oferecer conforto e segurança a quase uma centena de atletas que começam sua trajetória para se transformarem em profissionais. Distante apenas trinta minutos de seu estádio, o Cícero Pompeu de Toledo, mais conhecido como Morumbi, e com fácil acesso pela Rodovia Raposo Tavares, o novo Centro de Formação de Atletas Presidente Laudo Natel é rodeado por chácaras e sítios, trazendo paz e tranquilidade a todos os atletas. São sete campos de futebol - cinco com medidas oficiais e dois society⁴³ -, com perfeita drenagem e irrigação computadorizada, alimentada pela água de dois lagos do próprio Centro de Formação de Atletas Presidente Laudo Natel.

Fora de campo, a estrutura também é invejável com quatro alojamentos, com capacidade total para 95 jovens, divididos em quartos para duas pessoas e banheiro privativo, refeitório central com cozinha industrial de última geração, sede administrativa, sala de monitoramento, portaria principal, piscina, oficina de manutenção, quiosques, quatro vestiários e consultório médico e odontológico.⁴⁴

Um grande trunfo nesse mesmo centro é o REFFIS, núcleo de Reabilitação Esportiva, Fisioterápica e Fisiológica, a qual é a mais moderna instalação do Reffis gênero pertencente a um clube esportivo na América do Sul. Além de ajudar todos os atletas, o novo centro possibilita aos profissionais das áreas médica, fisioterápica, fisiológica e física, uma magnífica avaliação em preparação física, tratamento e prevenção das lesões. Grandes jogadores brasileiros que atuam no futebol estrangeiro acometidos de graves lesões procuram se recuperar no clube da capital paulista. Agradecidos com o tratamento que recebem, alguns desses grandes atletas acabam permanecendo no clube após o período de recuperação e assinam contratos (na maioria dos casos de breve período) para jogarem pelo clube, principalmente se o clube estiver envolvido em torneio importante no momento, como a Taça Libertadores da América⁴⁵, por exemplo. Foram os casos de jogadores como Adriano, Ricardo Oliveira e Luizão.

O REFFIS do clube é tão bem equipado que segundo o site da Folha em uma visita ao núcleo do time o médico do Real Madrid, Luis Serratos ficou impressionado com a estrutura lhe mostrada e propôs uma parceria entre as áreas médicas das equipes. "Conversamos muito

⁴³ Campos society - são campos com medidas de comprimento e largura menores que os oficiais

⁴⁴ Disponível em: <http://www.saopaulofc.net/v4/>

⁴⁵ O mais importante torneio entre clubes da América do Sul, o ganhador tem o direito de disputar o Mundial Interclubes organizado pela FIFA

e ele manifestou o interesse em fazer um intercâmbio na área médica e da fisiologia do exercício para desenvolver este tipo de trabalho lá⁴⁶

Nesse ano de 2009 algumas ações de marketing foram fechadas em forma de parceria trazendo grandes dividendos ao clube. Segundo o site do Lance, os acordos foram firmados em vários ramos de atividades, com valores diferenciados que totalizaram R\$ 20 milhões de reais somente nesse ano. Olhemos agora as parcerias feitas.

É uma satisfação muito grande apresentar parceiros do porte como esses. O Morumbi é um espaço único para receber uma iniciativa dessas e uma sonhada parceria que a gente vem há muito tempo tentando e sabemos ser necessária. Isso significa uma parceria na visibilidade das empresas e no uso do Morumbi como espaço de relacionamento e de trazer os seus produtos para expor aqui na nossa casa

47

ACHÉ LABORATÓRIOS FARMACÊUTICOS

A parceria entre o São Paulo Futebol Clube e o Aché Laboratórios Farmacêuticos não é uma novidade. Já detentora de um camarote corporativo no Estádio do Morumbi, a empresa entra agora como patrocinadora.

O acordo fechado inclui não só o camarote corporativo, mas também ações de visibilidade da marca e espaços de relacionamento, além de outras propriedades. Faz parte do acordo, também, apoio aos esportes amadores do clube.

VOLKSWAGEN

Fazem parte do acordo as três empresas do Grupo Volkswagen (Volkswagen Automóveis, Volkswagen Caminhões e Ônibus e Banco Volkswagen).

⁴⁶ Turíbio Leite - fisiologista do São Paulo- em entrevista dada a Folha de São Paulo, disponível no site: <http://www1.folha.uol.com.br/fofha/esporte/ult92u102757.shtml>

⁴⁷ Adalberto Baptista – diretor de marketing do São Paulo Futebol Clube, disponível em: <http://lanceactivo.com.br/Blog/Post/PostView.activo?profileID=6830&postId=10826>

Além das ações de visibilidade e relacionamento e do camarote corporativo, o acordo envolve também espaços para show-room de produtos no Morumbi Concept Hall.

MORUMBI CONCEPT HALL

O clube, caracterizado, historicamente, como vanguardista no mercado esportivo brasileiro, confirma sua vocação com o rápido desenvolvimento do Morumbi Concept Hall, que vem transformando o anel térreo do Estádio Cícero Pompeu de Toledo em um grande centro de lazer e entretenimento, que já abriga, além da megaloja Reebok, o Santo Paulo Bar e a recém-inaugurada Livraria Nobel.

Os novos contratos dão continuidade ao processo, além de adicionarem novos espaços diferenciados ao projeto.

ESPAÇO UNYCO

Baseado em conceitos de exclusividade e conforto, o Espaço Unyco configura-se como nova referência no mercado de eventos, reunindo num espaço exclusivo três possibilidades para o convidado assistir aos jogos e eventos.

Assim, ele pode desfrutar do novo *lounge*, das cadeiras, ou com total exclusividade nos camarotes.

Um dos maiores objetivos é transformar o espaço como referência para o mercado corporativo realizar diferenciadas ações de relacionamento.

ABIH

Dentro do conceito do ESPAÇO UNYCO, um dos maiores diferenciais é o acordo com a ABIH-SP, Associação Brasileira da Indústria de Hotéis - São Paulo.

Pelo acordo, folders do São Paulo e do Estádio do Morumbi estarão disponíveis na recepção da vasta gama de hotéis conveniados.

O principal destino turístico da América Latina ganha, assim, uma diferenciada opção de entretenimento e praticidade.

APPLEBEE'S

Uma das maiores cadeias mundiais de restaurantes, a Applebee's será responsável, inicialmente, pelo cardápio do Espaço Unyco.

Até maio, porém, está prevista a inauguração de uma unidade no Morumbi Concept Hall, oferecendo aos frequentadores uma nova opção tanto em dias de jogos como durante a semana.⁴⁸

4.3 Clube Atlético Paranaense

Outro clube brasileiro que figura entre os mais estruturados do Brasil é o Clube Atlético Paranaense. Dono de um dos estádios mais modernos do país, o rubro-negro de Curitiba começa a construir uma história de sucesso não só dentro dos gramados como também fora deles, com infra-estrutura sólida e sua Arena que agrega valores não só comerciais como institucionais ao clube.

Único time a construir seu estádio com recursos próprios nos últimos 50 anos, o Atlético, desde o início do projeto em 1995, fez o se espera de grandes clubes de futebol no mundo: pensar em toda a funcionalidade econômica de um estádio de futebol, com estrutura para abrigar grande eventos, convenções e lojas que não só aumentam os lucros do clube , mas que também agregam valor à marca. E em 24 de junho de 1999 era inaugurada a Kyocera Arena.

Era preciso criar um projeto específico para a funcionalidade econômica da Arena. Por isso, as pesquisas no exterior também auxiliaram no desenvolvimento do projeto de marketing do novo estádio que, na época, já previa a implantação do Naming Rights⁴⁹ e de um centro comercial que, hoje, são realidades com a moderna Arena.

Tudo foi planejado para oferecer a melhor estrutura a atletas, torcedores, imprensa e a todos os profissionais que se servissem da Arena. Os espaços de circulação, a estrutura para pessoas portadoras de deficiência, as saídas de emergência, os acessos ao estádio, tudo foi

⁴⁸ Disponível em <http://lanceactivo.com.br/Blog/Post/PostView.activo?profileID=6830&postId=10826>

⁴⁹ Naming rights é o direito de dar nome a um empreendimento ou espaço físico.

modelado de acordo com os critérios de segurança estabelecidos pela FIFA. A capacidade atual do estádio é de 28.272 espectadores, mas a previsão é de que ela seja aumentada para 40.000 espectadores quando obra estiver totalmente finalizada.

Possuí cadeiras cobertas em todos os setores; 68 lanchonetes e restaurantes; 21 banheiros (11 masculinos e 10 femininos); 500 vagas em estacionamento; 6 elevadores convencionais e 2 panorâmicos. Ainda conta com 8 vestiários - os 2 principais com hidromassagem; área técnica e área interna para aquecimento; sala de imprensa; cabines para mídia eletrônica e impressa; 10 camarins para shows.

Tem 76 camarotes, loja de Artigos Esportivos (Umbro); churrascaria; academia de ginástica; lanchonete. 63 câmeras e uma central de controle para o monitoramento de todo o estádio.

Logo após inaugurar sua arena o Atlético já atendeu a uma exigência o futebol moderno pedia. A construção de um moderno Centro de Treinamento pra a formação de jogadores. O Centro de Treinamentos Alfredo Gottardi – nome que homenageia o maior goleiro da história do clube, mais conhecido como Caju, a Majestade do Arco - está localizado num terreno de 230 mil m², no bairro Umbará, a 15 quilômetros do centro de Curitiba.

O complexo passa por uma ampla remodelação e conta atualmente com dois núcleos habitacionais – classificação três estrelas – que têm capacidade para hospedar até 284 pessoas. Segundo o site oficial do clube, a estrutura oferece o que há de mais avançado em tecnologia e know-how para a formação, aperfeiçoamento e reabilitação de atletas profissionais de futebol.

O resultado de todo esse empenho, é notado com o surgimento de bons jogadores pelo clube, como foram os casos de Kleberson hoje no Flamengo, o qual estava na seleção brasileira que conquistou o pentacampeonato da Copa do Mundo na Ásia, Fernandinho , com grande destaque no Shakhtar, da Ucrânia, entre outros.

Soma-se a isso, ao fato de o Atlético ter as escolinhas de futebol que traz enormes benefícios ao fortalecimento da imagem do clube e a possibilidade de consolidação da marca, atraindo novos torcedores e admiradores. Pois, promovendo ou dando contribuição ao desenvolvimento saudável de crianças e adolescentes, o clube reforça sua posição como uma

marca transformadora na sociedade, podendo assim, atrair os olhares de todos os cidadãos, gostando ou não de futebol, torcedores ou não do Atlético P.R. O rubro-negro curitibano já tem escolas espalhadas por quatro estados brasileiros (Paraná, Santa Catarina, São Paulo e Bahia).

A montagem de uma Escola de Futebol do Atlético é feita por meio de uma parceria entre o Clube Atlético Paranaense e uma entidade privada. A formalização da parceria é feita sob a forma de um contrato de licenciamento e somente pode ser constituída entre pessoas jurídicas.

Segundo site do clube, o projeto das Escolas de Futebol do Atlético tem como objetivo principal a formação do cidadão.

Mas a proposta tem outros objetivos:

- Dar oportunidade a que crianças e adolescentes pratiquem e aprendam o futebol;
- Promover eventos esportivos entre as escolas de todo país;
- Selecionar os jovens que se destacarem nos treinos para a realização de testes nas categorias de base do CAP;
- Estabelecer uma filosofia de trabalho unificado para todas as unidades.
- Difundir a marca Atlético Paranaense em todo território nacional.
- O método de ensino das escolas será integralmente repassado ao parceiro, através de treinamentos e apostilas, abrangendo as áreas administrativa, pedagógica e de preparação prática dos alunos.
- Para manter padrão de qualidade estabelecido para o projeto, periodicamente, os profissionais das escolas passarão por aulas de reciclagem, no Centro de Excelência do Futebol Alfredo Gottardi, em Curitiba.
- Treinar os professores dentro dos padrões de qualidade das Escolas de Futebol do CAP, com uma preparação inicial e períodos de reciclagem no Centro de Excelência do Futebol Alfredo Gotardi;
- Padronizar o atendimento das escolas de Futebol do CAP, através de orientação ao profissional contratado para a secretaria da escola;
- Supervisionar, periodicamente, cada uma das escolas, visando à manutenção da qualidade de seu desenvolvimento Técnico/ Metodológico;
- Introduzir metodologia de trabalho padrão das Escolas de Futebol do CAP;

- Prestar assessoria na área de Marketing, para uma melhor comunicação entre a Escola e a comunidade local;
- Fornecer todo material de treinamento necessário, para o total desenvolvimento da metodologia de ensino;
- Disponibilizar o Kit do Aluno (calção, camisa e meias), para a venda aos alunos matriculados;
- Realizar testes, no centro de Excelência do Futebol Alfredo Gottardi, para atletas que se destacarem nos treinamentos e jogos.
- Disponibilizar estrutura necessária para a implantação da escola (campo, secretaria, almoxarifado, vestiário);
- Indicar os profissionais (professores de educação física e secretária) que irão trabalhar na escola;
- Assumir a contratação e o pagamento de salários dos profissionais envolvidos no projeto (Professores e Secretária);
- Efetuar a aquisição inicial de 100 kits do aluno na assinatura do contrato;
- Arcar com todas as despesas de frete de materiais esportivos enviados pelo CAP.
- Providenciar comunicação visual da Escola como: placas de Estrada, placas da escola, pintura de muros, etc.;
- Disponibilizar transporte à capital ou outras localidades, para fins de competição ou apresentação;
- Custear as despesas com viagem (hospedagem, combustível, pedágio e alimentação), dos representantes do CAP da área técnica, administrativa e mercadológica, durante o processo de implantação da unidade.
- Seguir as determinações relativas aos procedimentos administrativo, mercadológico e técnico/ metodológico contidas no manual das Escolas de Futebol do CAP.

O CAP fornece assessoria na área de marketing, possibilitando ao parceiro conquistar visibilidade na sua cidade e região, dando sustentação importante àqueles que queiram participar do projeto.

- Folders específicos da escola;
- Spots de rádio;
- Cartazes;
- Layouts de placas, anúncios, banners, etc.

A comunicação visual na fachada da Escola, assim como pintura de muro, placas de estrada e qualquer outro tipo de divulgação da escola deverá conter a logomarca da Escola e esta deverá ser autorizada pelo CAP.⁵⁰

⁵⁰ Todas as informações obtidas do site do Atlético P.R. Disponível em: <http://www.atleticoparanaense.com/>

5 RECENTES AÇÕES, PESQUISAS E TABELAS IMPORTANTES DE MARKETING ESPORTIVO NO FUTEBOL NO BRASIL E NO MUNDO

Importantes ações de marketing ajudam a reforçar a marca da equipe. Nesse ano estamos constatando importantes avanços na procura por diferentes maneiras de consolidação das marcas não só por parte dos clubes ou times de vários esportes pelo mundo como também por parte de empresas, que observam o potencial que esses patrocínios podem ter no reforço que suas marcas podem obter.

Começamos a observar mais um passo importante do departamento de marketing da Premier League no que diz respeito à criação ou aumento de novas receitas provenientes da publicidade. A idéia é a de transportar o modelo utilizado pela Uefa na Champions League e Europa League, na venda dos espaços de publicidade nos placares junto ao gramado, através do qual a UEFA gera receitas astronômicas, com patrocinadores como a Sony, Heineken, Ford e MasterCard.

Segundo os dirigentes da Premier League a venda coletiva de publicidade nos placares junto aos gramados dos 20 clubes da liga, irá gerar quatro vezes mais receitas do que a grande maioria dos clubes atualmente recebe. Naturalmente a idéia é suportada pela proposta que chegou à Premier League do gigante de marketing mundial IMG, que acredita poder potencializar esta área de negócio, acabando com os patrocínios pouco lucrativos que os clubes aceitam de pequenas empresas regionais.

Todos os dados são oriundos dos sites: [futebolfinance](http://futebolfinance.com), globo.com. e [espnbrasil](http://espnbrasil.com).

- Segundo a IMG e os dirigentes da Premier League a venda coletiva dos espaços de publicidade nos placares junto ao gramado podem gerar cerca de 43,5 milhões de Euros por temporada, a dividir pelos 20 clubes da Liga, que caso seja uma partilha igual poderá significar 2,1 milhões de Euros pelo período citado para cada clube.
- O Manchester United recusou entrar no negócio, uma vez que as receitas do clube, no que diz respeito a este tipo de patrocínio alcançam os 19,6 milhões de Euros anuais. Ao aceitar uma proposta coletiva o clube de Manchester perderia 17,5 milhões de Euros todos os anos, no entanto o clube não se opõe à venda coletiva por parte dos restantes clubes.

- Atualmente a venda de publicidade nos placares junto ao terreno de jogo, gera aos 19 restantes clubes da Premier League cerca de 11 milhões de Euros no total, uma média de 578 mil Euros por clube. Os restantes clubes não ficaram satisfeitos com a negação do Manchester United ao negócio, mas não está fora de questão a Premier League avançar com uma operação comercial própria, idêntica à venda dos direitos televisivos.⁵¹

Para viabilizar a contratação de Marta por apenas três meses, o Santos elaborou uma estratégia conhecida no futebol masculino, mas inédita no feminino - pelo menos no Brasil. Assim como o Corinthians fez para trazer Ronaldo, o Peixe fechou parcerias para bancar os salários da jogadora. Em troca, ele cederá sua imagem para ser explorada pelo clube e pelos parceiros.

O Peixe prepara até uma linha de produtos licenciados voltados para os públicos feminino e infantil, todos explorando a imagem de Marta e das “Sereias da Vila”⁵² como tema. As lojas oficiais do Santos na internet já estão aceitando pedidos de camisas 10 com o nome da maior jogadora do mundo.

Com essas ações, o custo da contratação da Marta vai desaparecer. Por isso digo que a contratação de Marta não é cara. É barata, pois temos apoiadores e patrocinadores que estão envolvidos nesse projeto.⁵³

Diferente de outros dirigentes que reclamam a falta de apoio da CBF⁵⁴ e das federações estaduais na ajuda para montarem equipes de futebol feminino o dirigente santista Modesto Roma dá exemplo e explica que os grandes clubes podem ter um bom departamento de futebol feminino desde que haja competições oficiais.

Com isso, cria-se um ciclo: competições bem organizadas despertam interesse da mídia e, conseqüentemente, de parceiros. - Os clubes não precisam de esmola, de

⁵¹ Disponível em: <http://www.futebolfinance.com/venda-colectiva-de-publicidade-na-premier-league>

⁵² Apelido que o time feminino de futebol do Santos Futebol Clube recebeu dos seus torcedores propagado na mídia esportiva.

⁵³ Modesto Roma - supervisor do futebol feminino do Santos disponível em: <http://globoesporte.globo.com/Esportes/Noticias/Times/Santos/0,,MUL1251504-9874,00-ACOES+DE+MARKETING+EXPLORANDO+IMAGEM+DE+MARTA+VIABILIZAM+CONTRATACAO.html>

⁵⁴ Confederação Brasileira de Futebol

dinheiro, mas de competições fortes e visibilidade. Com visibilidade, os investidores aparecem.⁵⁵

Ainda segundo o site da globo.com ele finaliza citando como exemplos os recentes torneios: Taça Libertadores Feminina, que é organizada oficialmente pela Conmebol, com chancela da FIFA, e a Copa do Brasil Feminina, que faz parte do calendário oficial da CBF.

As maiores receitas dos clubes brasileiros em venda de ingressos:

Clube	Total \$	Total público	\$ médio
Corinthians	10.769.298,50	327.928 – 4º	32,84
Palmeiras	9.600.208,10	270.708 – 8º	35,46
Flamengo	9.453.594,00	526.336 – 2º	17,96
Atlético Mineiro	8.894.270,00	625.464 – 1º	14,22
São Paulo	7.691.615,50	341.812 – 3º	22,50

Pesquisa sobre as marcas:

As duas maiores marcas de material esportivo do mundo lideram o Top of mind no quesito patrocínio esportivo no Rio de Janeiro e São Paulo. A pesquisa foi realizada pela Sport Track, que realizou 2.000 mil entrevistas em cada cidade.

Um ponto interessante a ser analisado é a presença das empresas estatais que possuem destaque na pesquisa. Estas marcas estão há muito tempo investindo no esporte brasileiro. Isso mostra que a continuidade no marketing esportivo é essencial para a lembrança da marca. Tanto que entre as empresas privadas, que não são de material esportivo, a primeira que aparece é a LG que já está no São Paulo há 8 anos.⁵⁶

Vejam os resultados abaixo:

Confira as dez marcas mais lembradas no Rio de Janeiro:

1 – Nike

⁵⁵ Id.

⁵⁶ ZANETTE R. - Vice-Presidente e Diretor de Marketing do IBME, Disponível em: <http://ibmebizz.blogspot.com/2009/04/sport-track-realiza-pesquisa-top-of.html>

- 2 - Adidas
- 3 - Petrobras
- 4 - Banco do Brasil
- 5 - Caixa Econômica Federal
- 6 - Olympikus
- 7 - Coca-cola
- 8 - Itaú
- 9 - Penalty
- 10 - Bradesco

Confira as dez marcas mais lembradas em São Paulo:

- 1 - Adidas
- 2 - Nike
- 3 - Penalty
- 4 - Banco do Brasil
- 5 - LG
- 6 - Olympikus
- 7 - Coca-cola
- 8 - Caixa Econômica Federal
- 9 - Topper
- 10 - Bradesco

Na sequência mostrarei algumas ações de marketing observadas recentemente e a variabilidade dessas ações por clubes estrangeiros.

Liverpool FC – Standard Chartered Bank

No início do mês de Setembro o Liverpool bateu o recorde de patrocínio nas camisas que era detido pelo Manchester United. O Standard Chartered Bank, uma das maiores instituições financeiras do mundo, irá pagar ao Liverpool cerca de 90 milhões de Euros durante os próximos 4 anos, significando o valor recorde de 22,5 milhões de Euros por temporada.

West Ham United – Macron

A empresa de material esportivo Italiana Macron, tem vindo nos últimos anos a captar uma cota de mercado significativa na industria do futebol. Recentemente o West Ham United foi o beneficiário dessa expansão, assinando um novo contrato com a duração de 3 anos, com a marca de equipamentos desportivos Macron. O valor total do acordo é de 12 milhões de Euros, cerca de 4 milhões de Euros por temporada.

Pacotes de Pay-per-view

De acordo com a última pesquisa realizada pelos institutos Ibope e Datafolha entre os assinantes dos canais pay-per-view brasileiros, já foram comercializados mais de 600.000 pacotes referentes ao Campeonato Brasileiro de futebol de 2009, significando um aumento de 300% em relação à temporada de 2006. Flamengo, Corinthians, Palmeiras e São Paulo encabeçam a lista que serve como base para a distribuição das cotas fixas de televisão pagas entre Julho de 2009 e Junho de 2010 e até lá pelo menos R\$ 117,5 milhões serão distribuídos pelos clubes.

Na segunda posição o Corinthians é o clube que apresenta o maior crescimento em relação à época anterior. Com a contratação de Ronaldo, o clube aumentou em 22% as vendas de pay-per-view, aproximando-se dos números do Flamengo que decaíram cerca de 9%. Os dois clubes que também são os que têm maior numero de torcedores no Brasil, já garantiram pelo menos R\$ 15,6 milhões e R\$ 14,7 milhões respectivamente.

Comercialização de Pay-per-view – Clubes Brasileiros (%)⁵⁷

⁵⁷ Disponível em:

http://globoesporte.globo.com/Esportes/Noticias/Futebol/Brasileirao/Serie_A/0,,MUL1331293-9827,00-EM+JOGO+COM+RECORDE+DE+PUBLICO+E+RENDA+DE+R+MILHAO+FLA+E+FLU+NADA+LEVAM.html

	2009		2008
Flamengo	12,6%	Flamengo	13,8%
Corinthians	11,8%	Corinthians	9,7%
Palmeiras	8,9%	São Paulo	9,2%
São Paulo	8,0%	Palmeiras	8,2%
Internacional	8,0%	Grêmio	8,1%
Grêmio	7,7%	Internacional	6,8%
Atlético Mineiro	7,0%	Cruzeiro	6,5%
Fluminense	5,8%	Vasco da Gama	6,5%
Cruzeiro	5,7%	Atlético Mineiro	5,9%
Botafogo	4,9%	Fluminense	5,5%

Com no mínimo R\$ 11,1 milhões assegurados, o Palmeiras aumentou as suas vendas em 9%, ultrapassando o tricampeão brasileiro São Paulo, que teve uma queda de 13%, conseguindo arrecadar R\$ 9,9 milhões.

Investimento em contratações de jogadores

Com advento da nova temporada o Real Madrid é sem dúvida o líder incontestado do período de transferências na Europa e no mundo. A criação da segunda equipe galáctica, fez com o clube de Madrid fosse o recordista do investimento total alguma vez feito por um clube na aquisição de jogadores. Investindo mais de 257 milhões de Euros, o Real Madrid gastou 2 vezes e meia mais do que o Manchester City no ano passado, em que o clube britânico ficou no topo desta lista.

Os 20 clubes que mais investiram em jogadores 2009/2010

1. Real Madrid / Espanha – 257.400.000 €
2. Manchester City / Inglaterra – 139.300.000 €
3. FC Barcelona / Espanha – 113.500.000 €
4. Internazionale / Itália – 90.500.000 €
5. Bayern Munique / Alemanha – 74.700.000 €
6. Olympique Lyon / França – 72.500.000 €
7. Génova FC/ Itália – 69.300.000 €
8. Juventus / Itália – 55.300.000 €
9. Nápoles / Itália – 49.700.000 €
10. Aston Villa / Inglaterra – 46.900.000 €

11. FC Liverpool / Inglaterra – 43.500.000 €
12. Sunderland / Inglaterra – 42.300.000 €
13. Olympique Marselha / França – 40.900.000 €
14. Manchester United / Inglaterra – 36.900.000 €
15. Tottenham Hotspurs / Inglaterra – 34.400.000 €
16. Bordéus / França – 30.000.000 €
17. Hamburger SV / Alemanha – 28.900.000 €
18. FC Chelsea / Inglaterra – 28.500.000 €
19. Fenerbahce – Turquia – 28.000.000 €
20. FC Sevilha / Espanha – 27.000.000 €

No geral os clubes ingleses continuam a dominar a lista, mas existem algumas mudanças a perceber, como a presença no ranking de 3 formações francesas (no ano anterior apenas o Lyon fazia parte da lista) e a entrada do Fenerbahce da Turquia, sendo a única formação que não faz parte das 5 maiores ligas europeias

Patrocínio em camisas

Segundo os números da Sport+market, no lançamento do “European Jersey Report” os clubes da Bundesliga⁵⁸ superaram os da Premier League no total de receitas provenientes dos patrocínios nas camisas. Segundo o relatório, a liderança dos clubes da Bundesliga neste ranking tem duas explicações; a descida do valor da Libra em relação ao Euro e o aumento de exposição dos clubes germânicos.

Receita de patrocínios nas camisas por país 2008/2009

1. Alemanha (18 clubes) – 103.8 milhões de Euros
2. Inglaterra (17 clubes) – 85.5 milhões de Euros
3. Itália (18 clubes) – 70.7 milhões de Euros
4. França (20 clubes) – 50.2 milhões de Euros
5. Espanha (17clubes) – 42.3 milhões de Euros
6. Holanda (18 clubes) – 42.3 milhões de Euros

⁵⁸ Nome do campeonato da 1ª divisão alemã de futebol.

A crise mundial pode ser a principal razão para a perda da primeira posição por parte dos clubes ingleses é a falta de empresas interessadas em patrocinar as camisas dos clubes britânicos. Como exemplo, a bancarrota da XL Airlines que patrocinava o West Ham, a dificuldade por parte do West Bromwich Albion em encontrar um parceiro comercial e a cedência a uma instituição de caridade do espaço na sua camisa por parte do Aston Villa.

Número de sócio-torcedores no mundo

O número de sócios de um clube de futebol reflete necessariamente a sua dimensão e o seu potencial em gerar receitas. No entanto o associativismo não é praticado em todos os países, nem por todos os clubes. Em certos países apenas alguns clubes têm sócios e outros é considerado sócio do clube o adepto que compra o seu lugar anual no estádio. Veremos a seguir os números de sócios torcedores pelo mundo:

NÚMERO DE SÓCIOS DOS CLUBES 2009

MUNDIAL		BRASIL		PORTUGAL	
1. SL Benfica	Portugal	171.000	Internacional	100.000	SL Benfica 171.000
2. FC Barcelona	Espanha	163.000	Grêmio PA	53.000	FC Porto 115.000
3. Manchester United	Inglaterra	151.000	Corinthians	46.000	Sporting CP 96.000
4. Bayern Munique	Alemanha	146.000	São Paulo	42.000	V. Guimarães 30.000
5. FC Porto	Portugal	115.000	Vasco da Gama	28.000	Académica 21.000
6. Internacional PA	Brasil	100.000	Santos	25.000	Sp.Braga 20.000
7. Sporting CP	Portugal	96.000	Atlético PR	22.000	V.Setúbal 19.000
8. Real Madrid	Espanha	92.000	Cruzeiro	18.000	Belenenses 18.000
9. River Plate	Argentina	82.000	Coritiba	18.000	Boavista 17.000
10. Schalke 04	Alemanha	72.000	Ceará	10.000	Marítimo 10.000

Apesar de ainda a maioria dos clubes brasileiros estarem bem longe dos grandes clubes mundiais é um alento muito importante

O Internacional de Porto Alegre já é o maior caso de sucesso em termos de associativismo na América do Sul, que conseguiu atingir os 100 mil sócios, permitindo ao

clube atingir a 6^a posição mundial em termos de número de associados, onde o Benfica e Barcelona lideram.

6 CONCLUSÃO

De acordo com o estudo realizado até agora, com ações de marketing observadas nos cases não só de campeonatos, mas também de times, farei algumas conclusões e propostas para a melhoria da rentabilidade dos clubes de futebol brasileiro. As medidas tem também caráter social, já que o futebol não está separado da sociedade e os clubes devem não só cobrar atos governamentais, mas também elaborar propostas para o bom andamento social.

- Assim como na Inglaterra o “Relatório Taylor” veio para dar um basta na violência dos hooligans que vinham afastando o público dos estádios ingleses, o Brasil precisa providenciar medidas que punem com mais rigor os baderneiros e vândalos que cometem atrocidades nos estádios brasileiros. Combater essas atitudes com punições mais severas com os rigores da lei levando os condenados ao juízo, ou até aplicando punições alternativas já adotadas até na própria Inglaterra, como o infrator pego em flagrante não podendo por um determinado tempo não poder mais ir aos jogos de seu time no estádio. Para isso os estádios brasileiros necessitariam de câmeras de vigilância por todo estádio para o auxílio dos policiais.

- Os estádios de futebol brasileiros, a grande maioria deve ser completamente reestruturada. Clube de futebol que quer ser grande não pode em hipótese nenhuma, ter um estádio que só traga rentabilidade para o clube em dias de jogos de futebol. Os estádios devem ser grandes arenas multiuso, com amplo conforto, salões de eventos e de reuniões, lojas especializadas, restaurantes, entre outras atrações para que ocorra atração de investidores e parceiros que patrocinar o clube ou realizar eventos em suas dependências e visitantes que queiram usufruir do espaço ofertado do estádio. O torcedor merece ser tratado com respeito, como um grande consumidor do entretenimento

- Um calendário mais harmônico com o calendário europeu é uma proposta que deveria ser analisada mais a fundo pelos dirigentes e entidades interessadas do futebol brasileiro. Os campeonatos deveriam ser mais estendidos, com torneios mata-a-mata e mistos durante a semana e o campeonato brasileiro na fórmula de disputa de pontos corridos só aos finais de semana. Assim as redes de televisão e os torcedores teriam várias formas de disputa durante todo o ano, as redes não precisariam antecipar jogos do Campeonato Brasileiro dos finais de semana para o meio de semana em meio a uma disputa de campeonato da Sul-Americana só porque é mais atrativo para as emissoras. Isso fere a esportividade, por atrapalhar a igualdade de condições entre as equipes (os times que tem esses jogos antecipados acabam sofrendo mais cansaço que outros times). Além do que, com um

calendário mais esticado não precisaria haver rodadas do campeonato brasileiro em dias de jogos da seleção brasileira. O calendário deveria mais discutido entre a CBF, os clubes e a CONMEBOL⁵⁹ com janelas de transferências de jogadores bem definidas igualmente ao período da janela européia.

- Os clubes também devem unir mais para a discussão de contratos de patrocínio dos campeonatos que disputam. Procurar novos patrocinadores e novos mercados de vendas dos direitos de transmissão para países sul americanos e/ou mercado asiático por exemplo. Assim teríamos a internacionalização do campeonato brasileiro e não do jogador brasileiro, fato que ocorre atualmente com nossos grandes craques (haja visto o número de jogadores convocados para a seleção brasileira que atuam no exterior).

- Os clubes de futebol devem tratar seus torcedores com o mesmo respeito que uma grande empresa tem pelo seu target. Deve-se realizar pesquisas para compreendê-los melhor, seus hábitos de consumo. Ter a consciência que pesquisa é investimento e não gasto. Tratar melhor o torcedor na questão da compra dos ingressos (em dia de clássicos é difícil a compra de ingressos pelo torcedor), criando ou cobrando das empresas que produzem sistemas mais avançados para a confecção dos ingressos para combater os cambistas que tiram muita renda dos clubes, além de lesarem o torcedor. Rever a questão quanto aos horários dos jogos principalmente àqueles que atendem a grade de programação das redes de TV, afinal algumas partida acabando próxima á meia-noite atrapalhando muito o torcedor que depende de transporte coletivo na volta para a casa.

- Algumas ações de marketing podem ser copiadas dos grandes clubes, claro sendo respeitadas as condições sociais à qual estamos inseridos. Como exemplo, o canal de TV online do clube Manchester United, a MUTV que cobram mensalmente de seus torcedores para terem acesso as últimas informações, lances e bastidores do clube. A título ilustrativo se algum clube brasileiro implantasse esse sistema, cobrando R\$ 10 mensais, atingindo 80 mil cadastros no ano, somaria uma renda de R\$ 9,6 milhões, o mesmo que um patrocínio de camiseta dentre os 10 maiores do país. Alguns brasileiros começam a fazer essas ações como o Corinthians e o Flamengo.

- Os clubes devem se preocupar em investir alto para a consolidação de suas marcas não só no Brasil, mas também como em todo o mundo. Um grande passo seria buscar realizar jogos amistosos com grandes clubes do mundo em lugares que tem um mercador consumidor

⁵⁹Confederação Sul Americana de Futebol

potencial (como a Ásia) e que carecem de grandes times em seus países. A exposição do time seria fundamental para o fortalecimento da imagem e conseqüentemente da marca.

- Aumentando não só a força da marca, mas também dando uma grande contribuição social, os clubes brasileiros poderiam formar equipes de futebol feminino, propondo a CBF, campeonatos, cujos jogos fossem realizados anteriormente aos jogos do masculino, propiciando mais um atrativo para torcedores ficarem mais tempo nos estádios e dando a possibilidade de aumento de lucro por parte do público.

- Durante as partidas, deve-se haver a preocupação com todo o tempo de permanência do público nos estádios. Os 15 minutos de intervalo, por exemplo, pode trazer algum atrativo para os torcedores, como promoções, eventos, etc.

REFERÊNCIAS

KOTLER, Philip, IRVING, Rein. & SHIELDS, Ben. **Marketing esportivo: a reinvenção do esporte na busca de torcedores**. Porto Alegre: Editora Artmed, 2006.

KOTLER, P. **Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

MELO NETO, Francisco Paulo. **Administração de marketing de Clubes Esportivos** Rio de Janeiro: Editora. Sprint, 1998.

MELO NETO Francisco Paulo., **Marketing Esportivo**, Rio de Janeiro: Editora Record, 2000.

Site da abril <http://mundoestranho.abril.com.br/esporte/pergunta_286787.shtml> Acesso em 15/04/2009

Pesquisa sobre marketing esportivo, **Momento do Futebol Blog** <<http://momentodofutebol.blogspot.com/search/label/Marketing%20Esportivo>> Acesso em 23/05/2009

Areias, J.H. <<http://jhareias.com/cases/clube-dos-13>> Acesso em 25/05/2009

Site Arenasports <<http://www.arenasports.com.br>> Acesso em 14/03/2009

Portal do Real Madrid < <http://www.realmadrid.com/cs/Satellite/es/Home.htm>> acesso em várias datas para conferir dados e contratações pelo clube no ano corrente

FUTEBOLFINANCE, <<http://www.futebolfinance.com/os-20-clubes-europeus-com-a-marca-mais-valiosa-2009>> Acesso em 02/09/2009

Draper, P., ex-CEO do Manchester United <http://www.administradores.com.br/noticias/peter_draper_no_world_managent_transformar_clubes_de_futebol_em_marcas_globais/11122/> Acesso em 19/09/2009

Freire Rodrigues, F.X. < http://www.imve.orgm.br/concoce/trabalhos/comunicacoes/a_lei_pele_e_o_futebol-negocio_no_brasil_uma_breve_porm.pdf> Acesso em 17/10/2009

Site da **futebolfinance**, **receitas dos clubes brasileiros em 2009**,
<<http://www.futebolfinance.com/receitas-dos-clubes-brasileiros-2009>> Acesso em 25/10/2009

SOMOGGI, A., **Futebol & Negócio**
<<http://futebolnegocio.wordpress.com/2009/02/27/receitas-no-futebol-europeu-parte-ii/>> Acesso em 04/10/2009

PORTAL DO MANCHESTER UNITED EM PORTUGUAL, **história do clube**<<http://www.manutdportugal.com/historia.asp>> Acesso em: 08/10/2009

SOMOGGI, A., **Futebolfinance** Disponível em< <http://www.futebolfinance.com/premier-league-3%C2%BA-maior-facturacao-entre-as-ligas-profissionais>> Acesso em 12/10/2009

DIAMOND Jr. R. E. Presidente do Barclays **em entrevista ao site da premier league**
Disponível em<<http://www.premierleague.com/page/Home/0,,12306,00.html>> Acesso em 15/10/2009

DOS SANTOS, D., F., **relatório taylor** <<http://www.dfsgol.com.br/coluna/07.asp>> Acesso em 16/10/2009

SITE DA VISIT BRITAIN<<http://www.visitbritain.com.br/campaigns/premier-league/premier-league/history-premier-league.aspx>> Acesso em 17/10/2009

ISSO É ONLINE<<http://www.terra.com.br/istoedinheiro/edicoes/599/artigo129870-1.htm>> Acesso em 18/10/2009

ORTEGA, F., **Futebol & Negócio** Disponível em<<http://futebolnegocio.wordpress.com/2008/03/19/internacional-de-porto-alegre-faz-100-anos-com-99/>> Acesso em 19/10/2009

Site do **São Paulo Futebol Clube** Disponível em<<http://www.saopaulofc.net/v4/>> Acesso em várias datas

LEITE, T., **fisiologista do São Paulo em entrevista dada a Folha de São Paulo**, disponível em< <http://www1.folha.uol.com.br/folha/esporte/ult92u102757.shtml>> Acesso em 22/10/2009

Site do **Lance**
Disponível em<<http://lanceactivo.com.br/Blog/Post/PostView.activo?profileID=6830&postId=10826>> Acesso em 22/10/2009

Site do **Atlético P.R.** Disponível em< <http://www.atleticoparanaense.com/>> Acesso em várias datas

SOMOGGI, A. Disponível em< <http://www.futebolfinance.com/venda-colectiva-de-publicidade-na-premier-league>> Acesso em 24/10/2009

ROMA, M.- supervisor do futebol feminino do Santos, em entrevista coletiva no Santos F.C. disponível em<

<http://globoesporte.globo.com/Esportes/Noticias/Times/Santos/0,,MUL1251504-9874,00>>Acesso em 25/10/2009

ANEXO

Segue em anexo apenas uma parte da Lei Pelé no tocante as obrigações dos atletas e dos clubes no tocante as contratações e transferências entre clubes

Art. 28. A atividade do atleta profissional, de todas as modalidades desportivas, é caracterizada por remuneração pactuada em contrato formal de trabalho firmado com entidade de prática desportiva, pessoa jurídica de direito privado, que deverá conter, obrigatoriamente, cláusula penal para as hipóteses de descumprimento, rompimento ou rescisão unilateral.

§ 1º Aplicam-se ao atleta profissional as normas gerais da legislação trabalhista e da seguridade so

cial, ressalvadas as peculiaridades expressas nesta Lei ou integrantes do respectivo contrato de trabalho.

§ 2º O vínculo desportivo do atleta com a entidade desportiva contratante tem natureza acessória ao respectivo vínculo trabalhista, dissolvendo-se, para todos os efeitos legais: (Redação dada pela Lei nº 10.672, de 2003)

I - com o término da vigência do contrato de trabalho desportivo; ou (Redação dada pela Lei nº 10.672, de 2003)

II - com o pagamento da cláusula penal nos termos do **caput** deste artigo; ou ainda (Redação dada pela Lei nº 10.672, de 2003)

III - com a rescisão decorrente do inadimplemento salarial de responsabilidade da entidade desportiva empregadora prevista nesta Lei. (Redação dada pela Lei nº 10.672, de 2003)

§ 3º O valor da cláusula penal a que se refere o *caput* deste artigo será livremente estabelecido pelos contratantes até o limite máximo de cem vezes o montante da remuneração anual pactuada. (Incluído pela Lei nº 9.981, de 2000)

§ 4º Far-se-á redução automática do valor da cláusula penal prevista no **caput** deste artigo, aplicando-se, para cada ano integralizado do vigente contrato de trabalho desportivo, os seguintes percentuais progressivos e não-cumulativos: (Redação dada pela Lei nº 10.672, de 2003)

I - dez por cento após o primeiro ano; (Redação dada pela Lei nº 10.672, de 2003)

II - vinte por cento após o segundo ano; (Redação dada pela Lei nº 10.672, de 2003)

III - quarenta por cento após o terceiro ano; (Redação dada pela Lei nº 10.672, de 2003)

IV - oitenta por cento após o quarto ano. (Redação dada pela Lei nº 10.672, de 2003)

§ 5º Quando se tratar de transferência internacional, a cláusula penal não será objeto de qualquer limitação, desde que esteja expresso no respectivo contrato de trabalho desportivo. (Incluído pela Lei nº 9.981, de 2000)

§ 7º É vedada a outorga de poderes mediante instrumento procuratório público ou particular relacionados a vínculo desportivo e uso de imagem de atletas profissionais em prazo superior a um ano. (Incluído pela Lei nº 10.672, de 2003)

Art. 29. A entidade de prática desportiva formadora do atleta terá o direito de assinar com esse, a partir de dezesseis anos de idade, o primeiro contrato de trabalho profissional, cujo prazo não poderá ser superior a cinco anos. (Redação dada pela Lei nº 10.672, de 2003)

Parágrafo único. (VETADO)

§ 2º Para os efeitos do *caput* deste artigo, exige-se da entidade de prática desportiva formadora que comprove estar o atleta por ela registrado como não-profissional há, pelo menos, dois anos, sendo facultada a cessão deste direito a entidade de prática desportiva, de forma remunerada. (Incluído pela Lei nº 9.981, de 2000)

§ 3º A entidade de prática desportiva formadora detentora do primeiro contrato de trabalho com o atleta por ela profissionalizado terá o direito de preferência para a primeira renovação deste contrato, cujo prazo não poderá ser superior a dois anos. (Redação dada pela Lei nº 10.672, de 2003)

§ 4º O atleta não profissional em formação, maior de quatorze e menor de vinte anos de idade, poderá receber auxílio financeiro da entidade de prática desportiva formadora, sob a forma de bolsa de aprendizagem livremente pactuada mediante contrato formal, sem que seja gerado vínculo empregatício entre as partes. (Incluído pela Lei nº 10.672, de 2003)

§ 5º É assegurado o direito ao ressarcimento dos custos de formação de atleta não profissional menor de vinte anos de idade à entidade de prática de desporto formadora sempre que, sem a expressa anuência dessa, aquele participar de competição desportiva representando outra entidade de prática desportiva. (Incluído pela Lei nº 10.672, de 2003)

§ 6º Os custos de formação serão ressarcidos pela entidade de prática desportiva usufruidora de atleta por ela não formado pelos seguintes valores: (Incluído pela Lei nº 10.672, de 2003)

I - quinze vezes o valor anual da bolsa de aprendizagem comprovadamente paga na hipótese de o atleta não profissional ser maior de dezesseis e menor de dezessete anos de idade; (Incluído pela Lei nº 10.672, de 2003)

II - vinte vezes o valor anual da bolsa de aprendizagem comprovadamente paga na hipótese de o atleta não profissional ser maior de dezessete e menor de dezoito anos de idade; (Incluído pela Lei nº 10.672, de 2003)

III - vinte e cinco vezes o valor anual da bolsa de aprendizagem comprovadamente paga na hipótese de o atleta não profissional ser maior de dezoito e menor de dezenove anos de idade; (Incluído pela Lei nº 10.672, de 2003)

IV - trinta vezes o valor anual da bolsa de aprendizagem comprovadamente paga na hipótese de o atleta não profissional ser maior de dezenove e menor de vinte anos de idade. (Incluído pela Lei nº 10.672, de 2003)

§ 7º A entidade de prática desportiva formadora para fazer jus ao ressarcimento previsto neste artigo deverá preencher os seguintes requisitos: (Incluído pela Lei nº 10.672, de 2003)

I - cumprir a exigência constante do § 2º deste artigo; (Incluído pela Lei nº 10.672, de 2003)

II - comprovar que efetivamente utilizou o atleta em formação em competições oficiais não profissionais; (Incluído pela Lei nº 10.672, de 2003)

III - propiciar assistência médica, odontológica e psicológica, bem como contratação de seguro de vida e ajuda de custo para transporte; (Incluído pela Lei nº 10.672, de 2003)

IV - manter instalações desportivas adequadas, sobretudo em matéria de alimentação, higiene, segurança e salubridade, além de corpo de profissionais especializados em formação técnico-desportiva; (Incluído pela Lei nº 10.672, de 2003)

V - ajustar o tempo destinado à formação dos atletas aos horários do currículo escolar ou de curso profissionalizante, exigindo o satisfatório aproveitamento escolar. (Incluído pela Lei nº 10.672, de 2003)

Art. 30. O contrato de trabalho do atleta profissional terá prazo determinado, com vigência nunca inferior a três meses nem superior a cinco anos. (Redação dada pela Lei nº 9.981, de 2000)

Parágrafo único. Não se aplica ao contrato de trabalho do atleta profissional o disposto no art. 445 da Consolidação das Leis do Trabalho – CLT. (Incluído pela Lei nº 9.981, de 2000)

Art. 31. A entidade de prática desportiva empregadora que estiver com pagamento de salário de atleta profissional em atraso, no todo ou em parte, por período igual ou superior a três meses, terá o contrato de trabalho daquele atleta rescindido, ficando o atleta livre para se transferir para qualquer outra agremiação de mesma modalidade, nacional ou internacional, e exigir a multa rescisória e os haveres devidos.

§ 1º São entendidos como salário, para efeitos do previsto no *caput*, o abono de férias, o décimo terceiro salário, as gratificações, os prêmios e demais verbas inclusas no contrato de trabalho.

§ 2º A mora contumaz será considerada também pelo não recolhimento do FGTS e das contribuições previdenciárias.

§ 3º Sempre que a rescisão se operar pela aplicação do disposto no **caput** deste artigo, a multa rescisória a favor do atleta será conhecida pela aplicação do disposto no art. 479 da CLT. (Redação dada pela Lei nº 10.672, de 2003)

§ 4º (Incluído e vetado pela Lei nº 10.672, de 2003)

Art. 32. É lícito ao atleta profissional recusar competir por entidade de prática desportiva quando seus salários, no todo ou em parte, estiverem atrasados em dois ou mais meses;

Art. 33. Cabe à entidade nacional de administração do desporto que registrar o contrato de trabalho profissional fornecer a condição de jogo para as entidades de prática desportiva, mediante a prova de notificação do pedido de rescisão unilateral firmado pelo atleta ou documento do empregador no mesmo sentido, desde que acompanhado da prova de pagamento da cláusula penal nos termos do art. 28 desta Lei. (Redação dada pela Lei nº 9.981, de 2000)

Art. 34. São deveres da entidade de prática desportiva empregadora, em especial: (Redação dada pela Lei nº 9.981, de 2000)

I - registrar o contrato de trabalho do atleta profissional na entidade de administração nacional da respectiva modalidade desportiva; (Incluído pela Lei nº 9.981, de 2000)

II - proporcionar aos atletas profissionais as condições necessárias à participação nas competições desportivas, treinos e outras atividades preparatórias ou instrumentais; (Incluído pela Lei nº 9.981, de 2000)

III - submeter os atletas profissionais aos exames médicos e clínicos necessários à prática desportiva. (Incluído pela Lei nº 9.981, de 2000)

Art. 35. São deveres do atleta profissional, em especial: (Redação dada pela Lei nº 9.981, de 2000)

I - participar dos jogos, treinos, estágios e outras sessões preparatórias de competições com a aplicação e dedicação correspondentes às suas condições psicofísicas e técnicas; (Incluído pela Lei nº 9.981, de 2000)

II - preservar as condições físicas que lhes permitam participar das competições desportivas, submetendo-se aos exames médicos e tratamentos clínicos necessários à prática desportiva; (Incluído pela Lei nº 9.981, de 2000)

III - exercitar a atividade desportiva profissional de acordo com as regras da respectiva modalidade desportiva e as normas que regem a disciplina e a ética desportivas. (Incluído pela Lei nº 9.981, de 2000)

Art. 38. Qualquer cessão ou transferência de atleta profissional ou não-profissional depende de sua formal e expressa anuência. (Redação dada pela Lei nº 9.981, de 2000)

Art. 39. A transferência do atleta profissional de uma entidade de prática desportiva para outra do mesmo gênero poderá ser temporária (contrato de empréstimo) e o novo contrato celebrado deverá ser por período igual ou menor que o anterior, ficando o atleta sujeito à cláusula de retorno à entidade de prática desportiva cedente, vigorando no retorno o antigo contrato, quando for o caso.

Art. 40. Na cessão ou transferência de atleta profissional para entidade de prática desportiva estrangeira observar-se-ão as instruções expedidas pela entidade nacional de título.

§ 1º As condições para transferência do atleta profissional para o exterior deverão integrar obrigatoriamente os contratos de trabalho entre o atleta e a entidade de prática desportiva brasileira que o contratou. (Renumerado do Parágrafo Único para § 1º pela Lei nº 10.672, de 2003)

§ 2º Se a entidade de prática desportiva cedente de atleta profissional para entidade de prática desportiva estrangeira tiver sido cessionária do atleta, no prazo inferior a doze meses, em transferência definitiva ou empréstimo, oneroso ou gratuito, para qualquer outra entidade de prática desportiva, será caracterizada como entidade repassadora, fazendo jus a vinte e cinco por cento do valor pactuado para a cessão ou transferência internacional, ficando a entidade formadora com direito de receber setenta e cinco por cento do valor pago pela entidade estrangeira, desde que a entidade formadora do atleta não tenha sido previamente indenizada. (Incluído pela Lei nº 10.672, de 2003)

Art. 41. A participação de atletas profissionais em seleções será estabelecida na forma como acordarem a entidade de administração convocante e a entidade de prática desportiva cedente.

§ 1º A entidade convocadora indenizará a cedente dos encargos previstos no contrato de trabalho, pelo período em que durar a convocação do atleta, sem prejuízo de eventuais ajustes celebrados entre este e a entidade convocadora.

§ 2º O período de convocação estender-se-á até a reintegração do atleta à entidade que o cedeu, apto a exercer sua atividade.