**UNIVERSIDADE SÃO PAULO**
**FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE**
**DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO**
**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

# A MIOPIA DO MARKETING ESPORTIVO DOS CLUBES DE FUTEBOL NO BRASIL: PROPOSTA DE UM MODELO DE GESTÃO DE MARKETING ESPORTIVO PARA OS CLUBES BRASILEIROS.

**Mário Luiz Soares**

**Orientador: Prof. Dr. Fauze Najib Mattar**

**SÃO PAULO**
**2007**

Profa. Dra. Suely Vilela
Reitora da Universidade de São Paulo

Prof. Dr. Carlos Roberto Azzoni
Diretora da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade

Prof. Dr. Izak Kruglianskas
Chefe do Departamento de Administração

Prof. Dr. Lindolfo Galvão de Albuquerque
Coordenador do Programa de Pós-Graduação em Administração

**MÁRIO SOARES**

# A MIOPIA DO MARKETING ESPORTIVO DOS CLUBES DE FUTEBOL NO BRASIL: PROPOSTA DE UM MODELO DE GESTÃO DE MARKETING ESPORTIVO PARA OS CLUBES BRASILEIROS.

**Tese apresentada ao Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, como requisito para obtenção do título de Doutor em Administração.**

**Orientador: Prof. Dr. Fauze Najib Mattar**

**SÃO PAULO**

**2007**

Bibliotecária Dirce Lucia Mestriner CRB 930/9

S676i Soares, Mário Luiz
A Miopia do marketing esportivo dos clubes de futebol no Brasil: proposta de um modelo de gestão de marketing esportivo para os clubes brasileiros. /Mário Luiz Soares. – São Paulo: USP, 2007.
338f.

Orientador: Prof. Dr. Fauze Najib Mattar.
Tese (doutorado) – Universidade de São Paulo. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. Departamento de Administração. Programa de Pós-Graduação em Administração.

1. Clube-empresa. 2. Marketing Esportivo. 3. Gestão. 4. Gestão Esportiva. I.Universidade de São Paulo. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. Departamento de Administração. Programa de Pós-Graduação em Administração. – USP. SP. II. Título.

CDD 21ª. ed. 796.069

**Dedicatória**

A todos aqueles que direta ou indiretamente,
contribuiram para o desenvolvimento deste trabalho.

## Agradecimentos

A Deus, Início, Meio e Fim, de todos os meus sonhos, de toda a minha vida.

A minha esposa e amante Ana, meus filhos Lue e o recém chegado Gabriel, luz constante de meus dias, que confiaram e me incentivaram em todos os momentos com palavras e gestos de amor e conforto, sempre sinceros.

A meus pais, mãos amigas que sempre me guiaram e incentivaram, sem nunca perder o amor. Presença constante em todas as minhas viagens, fosse pelo celular ou pela oração, eu podia ouvi-los e senti-los, pois sempre os carregarei em meu coração.

Mãe e Pai, se hoje sou feliz é porque sou filho de vocês, obrigado!

Aos meus irmãos, Dona Nina minha linda avó e sobrinhos, que sempre acreditaram me apoiaram quando necessário, procurando entender os momentos em que nem sempre fui irmão, sobrinho, neto, tio ou simplesmente amigo.

Minha Tia Nita, minha segunda mãe, não esquecerei jamais daquelas manhas, fizesse frio, chuva ou sol, sempre esteve presente e que se um dia eu tivesse que escolher uma outra pessoa para chamar de mãe esta seria a senhora.

A minha segunda família (Família Coelho, Edi e Luiz), que me adotaram como filho ou me aceitaram como cunhado, mas que estiveram presentes nos momentos mais difíceis destes últimos anos, sempre dispostos a ouvir e aconselhar.

Ao Professor Dr. Fauze N. Mattar, cuja inteligência e elegância que um dia busco presentear meus futuros orientando a mesma segurança e incentivo que recebi durante estes anos de trabalho duro, porém compensador.

Aos meus professores, que com inteligência, entusiasmo e comprometimento, preencheram, quase todas, as minhas manhas do ano de 2003, meu sincero apreço de estima e admiração.

Aos funcionários da FEA / USP, que sempre souberam entender minha dificuldade, e sempre que possível, tornaram mais fáceis minha experiência burocrática junto a esta tão sonhada Instituição.

A FEA / USP, gostaria de ter palavras para expressar o orgulho e o sentimento de realização que hoje sinto, porém sei que se as tivesse ainda assim procuraria expressar da maneira mais sincera que conheço, MUITO OBRIGADO por fazer parte da minha vida, da minha família.

## RESUMO

Apesar da existência de modelos externos, percebe-se a sua pouca utilização em estratégias ou ações mercadológicas nos clubes brasileiros, que preferem focar suas ações nas propostas de curto prazo (patrocínio), em detrimento das propostas estruturadas em aspectos culturais, sociais, econômicos e políticos do país (região) e do próprio clube.O problema de pesquisa derivou da percepção do pesquisador, da ausência de ações de marketing esportivo que contemplassem as características próprias do cenário futebolístico nacional, havendo, no entanto, a existência de ações primárias que almejavam resultados em curto prazo, em detrimento de propostas de médio e longo prazo. Verificaram-se modelos de gestão que atendiam às necessidades (temporárias) administrativas dos clubes envolvidos em processos de transformação para clube-empresa No entanto os modelos vigentes atendiam parcialmente e temporariamente às necessidades dos clubes envolvidos. Em função das transformações pelas quais passam os clubes e o futebol brasileiro, buscou-se pela identificação e caracterização das variáveis da estratégia de marketing esportivo elaborado e implementado pelos clubes em estudo, além da identificação e análise das variáveis que caracterizam o marketing esportivo dos clubes estudados e da proposição de um modelo estratégico de gestão de marketing esportivo a partir dos conhecimentos obtidos pela pesquisa. Esta proposta partiu do pressuposto que, ao se identificarem e analisarem as variáveis que contribuem para "falta de previsão nos empreendimentos de marketing" e que dificultam o processo de gestão mercadológica, poderia ser proposto um modelo teórico que atendesse às características essenciais da estratégia de marketing esportivo para os clubes-empresa brasileiros. Procurou-se então verificar os aspectos que definem o estado de miopia do marketing esportivo nas estratégias de marketing esportivo dos clubes de futebol no Brasil. Quanto à metodologia optou-se pela abordagem exploratória. A opção pelo estudo de caso (Clube Atlético Paranaense e Grêmio Futebol Porto Alegrense) deu-se face à sua característica de gerar hipóteses e descobrimentos. Utilizou-se como instrumento de coleta de dados a entrevista em profundidade, análise de documentos disponibilizados pelos clubes e um diário de pesquisa para relato das observações do pesquisador sobre os dados relevantes, sendo seus relatórios comparados posteriormente. O estudo permitiu a seguinte conclusão: os clubes estudados se utilizam de modelos que não atendem às características nacionais e regionais; as estratégias de marketing analisadas, apresentam "barreiras ou dificultadores" que comprometem sua gestão profissional; suas estratégias baseiam-se em dados incertos e propostas de ações paliativas e de curto prazo. No que se refere a proposta do modelo de gestão para o plano de marketing esportivo, este procurou atender às ("GAP") diferenças percebidas entre o que era proposto pelos gestores e o que efetivamente ocorria após a implementação do plano de marketing. Considerando que esses clubes, objeto do estudo de caso, foram ou são referências no que se refere às estratégias de marketing, concluiu-se que o resultado pode se estender para as demais agremiações, caracterizando o estado de "miopia das estratégias de marketing esportivo dos clubes de futebol no Brasil" que, por conseqüência, dificulta o processo de gestão profissional dos clubes nacionais.

**Palavras-chave**: Clube-empresa; Marketing Esportivo; Gestão; Gestão Esportiva.

## ABSTRACT

Although the existence of external models, it is perceived its little marketing use in strategies or actions in the Brazilian clubs, that prefer to focus its action in the proposals of short term (sponsorship), in detriment of the proposals structuralized in cultural aspects, social, economic and politicians of the country (region) and the proper club. The research problem derived from the perception of the researcher, of the absence of actions of sporting marketing that contemplated the proper characteristics of the national football scene, having, however, the existence of primary actions that longed for resulted in short term, in detriment of proposals of medium and long run. Management models had been verified that took care of to the necessities (temporary) administrative of the involved clubs in processes of transformation for club-company. However the effective models in force, took care of partially and temporarily to the necessities of the involved clubs. In function of the transformations for which pass the clubs and the Brazilian soccer, it was searched for the identification and characterization of the sporting marketing strategy variable elaborated and implemented by the clubs in study, beyond the identification and analysis of the variable that characterize the sporting marketing of the studied clubs, beyond the proposal of a strategical model of management of sporting marketing from the knowledge gotten for the research. This proposal left of the estimated one that if identifying and analyzing the variable that contribute for "lack of forecast in the marketing enterprises" and that make it difficult the process of marketing management, could be considered a theoretical model that took care of to the essential characteristics of the strategy of sporting marketing for the Brazilian club-company. It was looked then to verify the aspects that define the state of myopia of the sporting marketing in the strategies of sporting marketing of the clubs of soccer in Brazil. As for the methodology, it was opted to the exploratory boarding. The option for the case study (Athletical Club Paranaense and Grêmio Soccer Porto Alegrense) gave face to its characteristic to generate hypotheses and discoveries. It was used as instrument of collection given to the interview in depth, document analysis disposable by the clubs and a daily one of research for story of the comments of the researcher on the excellent data, being its reports comparative later. The study allowed the following conclusion: the studied clubs use models that do not take care of to the national and regional characteristics; the analyzed strategies of marketing, present "barriers or dificultors" that compromise its professional management; its strategies are based on uncertain data and proposals of palliative actions and short term. With respect to proposal of the model of management for the plan of sporting marketing, this looked for to take care of to this "GAP", perceived between what was considered for the managers and what effectively occurred after the implementation of the marketing plan. Considering that these clubs had been or are references as for the marketing strategies, was concluded that the result can be extended for the clubs in general, characterizing the state of "myopia of the strategies of sporting marketing of the clubs of soccer in Brazil" characterizing that, for consequence, makes it difficult the process of professional management of the national clubs.

**Keywords:** Club-company; Sporting Marketing; Management; Sportive management.

**SUMÁRIO**

RESUMO ..... iv
ABSTRACT ..... v
LISTA DE QUADROS ..... 5
LISTA DE TABELAS ..... 7
LISTA DE FIGURAS ..... 8
1 INTRODUÇÃO ..... 9
1.1 O problema estudado ..... 16
1.2 Definição da situação do problema ..... 20
1.3 Objetivos da pesquisa ..... 22
1.3.1 Objetivo geral ..... 22
1.3.2 Objetivos específicos ..... 22
1.4 Questões da pesquisa ..... 23
1.5 Contribuições da pesquisa ..... 23
1.6 Definição dos conceitos relevantes na pesquisa ..... 25
1.7 Pressupostos conceituais ..... 27
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA ..... 31
2.1 O que são esporte e administração esportiva? ..... 31
2.2 Contexto histórico da origem do futebol no Brasil e no mundo ..... 32
2.2.1 Desenvolvimento do futebol no Brasil ..... 35
2.3 Aspectos introdutórios sobre a profissionalização dos clubes de futebol no Brasil ..... 38
3 HISTÓRICO DO MARKETING ESPORTIVO ..... 44
3.1 Períodos de desenvolvimento do marketing ..... 45
3.1.1 Período das origens: 1820 – 1880 ..... 46
3.1.2 Período do desenvolvimento institucionalizado: 1880 – 1920 ..... 49
3.1.3 Período da refinação e formalização: 1920-1990 ..... 52
3.2 Plano de marketing da Hillerich & Bradsby ..... 55
3.3 Histórico do marketing esportivo no Brasil ..... 57
3.4 Conceito de marketing esportivo ..... 65
3.5 Análise da situação ..... 74
3.5.1 Adaptação ao ambiente organizacional ..... 75
3.5.2 Monitoração do ambiente organizacional ..... 76

3.5.3 Análise SWOT .....77
3.6 Pesquisa de marketing esportivo e sistema de administração de informações..80
3.6.1 Fontes de informações.....87
3.6.2 Avaliação de fontes de informações.....92
3.7 Análise do consumidor esportivo e da concorrência na indústria do esporte ...93
3.7.1.1 Fatores ambientais.....97
3.7.1.2 Fatores individuais .....99
3.8 Segmentação do consumidor e do produto.....104
3.8.1 Decisões de mercado-alvo.....112
3.9 Plano de marketing esportivo.....119
4 MODELO ESTRATÉGICO DO *MANCHESTER UNITED*.....123
4.1 *Taylor Report:* a leitura da ação governamental inglesa.....127
4.2 Princípios de gestão do *Manchester United*.....129
5 O MODELO DE GOVERNANÇA de clubes de futebol.....132
5.1 Modelo de ações em bolsa passa por crise.....135
6 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL .....138
7 ESTRATÉGIA .....148
7.1 Formulação das estratégias.....155
7.1.1 O mercado competitivo no qual o clube-empresa se insere .....157
7.1.2 O nível de investimento para o mercado esportivo .....158
7.1.3 Estratégias funcionais.....159
7.1.4 Os bens do clube e suas habilidades que oferecem vantagens competitivas sustentáveis.....163
8 MÉTODO A SER UTILIZADO NA PESQUISA EMPÍRICA .....165
8.1 Tipo e método da pesquisa .....165
8.1.1 Outros métodos de pesquisa .....168
8.2 A determinação dos casos .....169
8.3 Estratégia de coleta de dados.....172
8.3.1 Fontes e coleta de dados.....172
8.3.2 Preparação e coleta de dados.....174
8.4 Procedimentos analíticos.....175
8.4.1 A validação e a confiabilidade .....175
8.5 Fases da pesquisa e cronograma executivo .....177
9 PROCEDIMENTOS DE ANÁLISES DOS DADOS .....179

9.1 Clube Atlético Paranaense ..... 182
9.1.1 A força de uma fusão: antecedentes motivadores - 1924 ..... 182
9.1.2 O ano da mudança: 1997 ..... 182
9.1.3 Estádio Joaquim Américo ..... 183
9.1.4 A nova arena ..... 183
9.2 Grêmio Futebol Porto Alegrense ..... 184
9.3 O departamento de marketing ..... 188
9.4 Planejamento e objetivos de marketing ..... 190
9.4.1 Controle e avaliação das ações de marketing ..... 198
9.5 Características de mercado ..... 200
9.5.1 Segmentação de mercado e oportunidades ..... 204
9.5.2 Posicionamento e ameaça ..... 207
9.6 Verificação das características e estratégias de produto ..... 209
9.6.1 Posição ou conceito do produto: diferenciação, desenvolvimento e posicionamento ..... 215
9.6.2 Os produtos licenciados ..... 217
9.6.3 Decisões de produto: definição de marca ..... 220
9.6.4 Pontos fortes e fracos dos clubes ..... 224
9.7 Estratégias de promoção e práticas promocionais / eventos ..... 228
9.7.1 Abordagens de venda ..... 230
9.8 Verificação da estratégia de determinação de preço ..... 233
9.9 Verificação dos instrumentos, processos de controle e *feedback* (Sistema de informação de marketing) ..... 235
10 PROPOSTA DO MODELO ESTRATÉGICO DE MARKETING ..... 242
10 CONSIDERAÇÕES FINAIS ..... 268
10.1 Quais as características de mercado que influenciam o mercado esportivo? . 270
10.2 Qual a relação da estratégia (desenvolvimento) do produto com o conceito do ciclo de vida? ..... 273
10.3 Os esforços promocionais e de vendas utilizados atendem às necessidades do segmento esportivo? ..... 274
10.4 Quais as práticas principais de determinação do preço utilizadas no segmento esportivo? ..... 275
10.5 Como os instrumentos de controle e *feedback* adotados pelos clubes podem auxiliar na gestão de marketing esportivo do futebol empresa? ..... 276

10.6 Limitações do método da pesquisa.....277
REFERÊNCIAS.....279
ANEXOS .....295
ANEXO A – LEI ZICO .....296
ANEXO B – LEI PELÉ .....311
ANEXO C – ESTATUTO DO TORCEDOR.....327
ANEXO D – PROTOCOLO DE PESQUISA.....336

# LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Ações governamentais para o esporte ..... 12
Quadro 2 - Caracterização do período do desenvolvimento institucionalizado ..... 50
Quadro 3 - Espetáculos esportivos, diversões e a fatia de consumo (US$ bilhões) ..... 53
Quadro 4 - Forças externas: macromarketing ..... 55
Quadro 5 - Forças internas: micromarketing ..... 57
Quadro 6 - Teoria do marketing esportivo ..... 66
Quadro 7 - Questões para o profissional de marketing esportivo ..... 82
Quadro 8 - As questões de marketing para as organizações esportivas ..... 86
Quadro 9 - Comparação de dados primários e secundários ..... 89
Quadro 10 - Subdivisão do mercado intermediador das organizações de futebol ..... 114
Quadro 11 - Investimento 2006: clube x empresa ..... 117
Quadro 12 - A profissionalização do marketing ..... 118
Quadro 13 - *Manchester united:* um breve histórico – Era Matt Busby ..... 124
Quadro 14 - Razões para o *Taylor Report* ..... 127
Quadro 15 - Audiência, preços dos ingressos e gastos do consumidor - 1947 - 1996 ..... 128
Quadro 16 - Lucro x desempenho em campo (Acionistas x torcedores): 89/90 - 97/98 ..... 128
Quadro 17 - Forma de gestão do *Manchester United* ..... 130
Quadro 18 - Ciclo de transformação do *Manchester United* ..... 130
Quadro 19 - Aspectos de análise da matriz: gerenciamento x legalidade ..... 139
Quadro 20 - *Framework* de análise da estrutura vigente nos clubes brasileiros ..... 140
Quadro 21 - A importância das organizações ..... 142
Quadro 22 - Características, vantagens e desvantagens dos tipos de departamentalização ... 147
Quadro 23 - Valores estimados de alguns contratos ..... 159
Quadro 24 - Perfil do torcedor (%) ..... 160
Quadro 25 - Ranking das maiores torcidas do Brasil, considerando a relação entre torcedores de futebol x total da população brasileira ..... 162
Quadro 26 - Transferências de jogadores brasileiros no ano de 2005 (até agosto) ..... 163
Quadro 27 - Síntese da característica dos paradigmas de investigação ..... 166
Quadro 28 - Situações relevantes para diferentes estratégias de pesquisa ..... 167
Quadro 29 - Outros métodos da pesquisa exploratória ..... 169

Quadro 30 - Tipos básicos de desenho para o estudo de caso .....169
Quadro 31 - Clubes a serem considerados.....171
Quadro 32 – *Framework de análise* dos itens pesquisados .....238

# LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Extremos dentro da indústria: 1899-1905 ..... 52
Tabela 2 - Classificação dos principais ramos de negócios dos EUA (PIB estimado) ..... 54
Tabela 3 - Principais competições e títulos ..... 186
Tabela 4 - Estádio Olímpico Monumental ..... 203
Tabela 5 - Produtos comercializados com a marca Atlético ..... 222

# LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Lucro x prejuízo. .....15
Figura 2 - Modelos dos períodos de marketing esportivo.....45
Figura 3 - Modelo de administração do marketing esportivo. .....73
Figura 4 - Linha básica para um sistema de informação de marketing.....91
Figura 5 - Comportamento do consumidor no esporte. .....96
Figura 6 - O processo de decisão para o envolvimento esportivo. .....103
Figura 7 - Estrutura da cadeia produtiva na indústria de futebol. .....115
Figura 8 – Matriz: gerenciamento x legalidade. .....139
Figura 9 - Divisão das tarefas. .....143
Figura 10 - Processo de organizar.....144
Figura 11 - Planejamento estratégico clássico. .....151
Figura 12 - Estratégias deliberadas e emergentes. .....152
Figura 13 - O processo de pesquisa. .....178
Figura 14 - Modelo do planejamento estratégico do grêmio futebol porto alegrense. .....191
Figura 15 - Análise do ambiente. .....192
Figura 16 - Análise SWOT. .....193
Figura 17 - Dimensões do marketing holístico .....245
Figura 18 - Proposta de modelo de gestão para o plano de marketing esportivo. .....267

# 1 INTRODUÇÃO

O interesse crescente dos investidores pela indústria do entretenimento, aliado ao contínuo processo de transformação dessa indústria, no caso específico desta pesquisa, os clubes de futebol brasileiros, caracteriza o cenário de mudanças a que estes vêm sendo submetidos ao longo da última década.

Para Porter (1998) a indústria é um mercado que vende a consumidores produtos semelhantes ou estreitamente relacionados. De acordo com esse autor, as indústrias podem produzir uma variedade de produtos, que agregam valor para o consumidor, tanto no número de ofertas, como na qualidade, comercializando esses produtos para um número diferente de consumidores, que variam demográfica e psicograficamente, diferenciando-se quanto às necessidades, vontades, desejos ou exigências.

A indústria do esporte é definida como o mercado no qual os produtos oferecidos aos compradores relacionam-se a esporte, *fitness*, recreação ou lazer e podem incluir atividades, bens, serviços, pessoas, lugares ou idéias (PITTS; FIELDING; MILLER, 1994).

Alguns exemplos dos tipos de produtos disponibilizados pelas indústrias do esporte, apresentados por Pitts e Stotlar (2002) são:

- Participação: esportes oferecidos como produto de participação, como a participação em uma liga de basquete recreativo para mulheres;
- Entretenimento: esportes oferecidos como produto para espectadores, como um jogo de futebol ou vale-tudo;
- Prática de atividades esportivas e de *fitness*: equipamentos e acessórios necessários ou desejados na prática dessas atividades, como uniformes, acessórios e equipamentos;
- Brindes promocionais: materiais usados para promover esportes, eventos esportivos ou atividades de *fitness*, como bonés e camisetas com símbolos de clubes, camisetas ou toalhas de academias, chaveiros, etc;
- Instalações: um novo estádio/quadra/ginásio ou reforma/melhoria do atual;
- Atividades recreativas: montanhismo, camping, equitação, etc;

- Serviços de consultoria: serviços terceirizados de administração e marketing na organização de um importante evento esportivo;
- *Personal Care*: agente responsável pelos cuidados dos interesses pessoais (financeiros, legais, contratuais e promocionais) do atleta profissional;
- Revistas ou jornais especializados oferecidos por editoras.

Em um país carente de incentivos e políticas sociais efetivas não se pode permitir que uma oportunidade como a que se apresenta (investimentos externos, geração de empregos diretos e indiretos, etc.) seja desperdiçada, pela falta de sensibilidade de seus gestores que não perceberam a mudança pela qual passou o cenário esportivo nacional, limitando-se apenas a observar e reproduzir modelos e comportamentos do mercado americano e/ou europeu.

O futebol é responsável por uma grande parcela do movimento econômico do mercado esportivo e de entretenimento no Brasil e no mundo, ocupando não apenas técnicos, atletas ou dirigentes, mas todo um universo de pessoas, direta e indiretamente ligadas ao espetáculo, além de apresentar investimentos da ordem de US$ 260 bilhões, resultado do interesse de grandes redes de comunicação (escrita e falada), marcas de material esportivo, patrocinadores, entre outros.

Para Aidar; Leoncini e Oliveira (2002), o futebol, diferentemente de outros setores da economia, teve origem pela união de entidades federativas, continentais e profissionais únicos, assumindo sua maioridade exatamente no período em que economia atravessa a mais veloz e radical mudança dos últimos 90 anos.

Mesmo sendo uma das 10 maiores economias do mundo o Brasil é responsável por apenas 1% do valor total movimentado pelo esporte. Segundo Nascimento (2000) *apud* Aidar, Leoncini e Oliveira (2002), se fosse dado ao futebol à devida importância que mercece enquanto negócio poderia se ter um incremento na casa de R$ 4 bilhões.

Esse impacto representaria um aumento na oferta de mão de obra; na melhoria de performance em setores direta e indiretamente ligados ao futebol, entre outras conseqüências de alto impacto social e econômico.

De acordo com Leoncini (2001), os clubes de futebol profissional passam por um momento de transição, resultado de um processo histórico da evolução do setor esportivo no Brasil e no mundo.

O futebol brasileiro enfrenta a mais grave crise financeira de sua história. Alguns fatores contribuíram para isso: em 1998, a lei Pelé tirou dos clubes a propriedade sobre os jogadores, cortando a principal fonte de renda de muitos deles. Mais tarde, em 2003, outra lei tornou obrigatória a publicação de balanços por parte dos clubes; o Fisco e a Previdência passaram a reforçar a vigilância sobre a contabilidade dos clubes, obrigando os clubes a prestarem contas e equilibrar receitas e despesas.

No entanto não se pode abordar a questão do futebol sem uma análise, mesmo que superficial (visto que este não é o objetivo da pesquisa), dos aspectos legais que regularam e regulam a prática esportiva no Brasil.

No período do Estado Novo, sob o comando de Getúlio Vargas (1937-1945), o Brasil viveu sob o domínio dos poderes centralizadores e altamente controladores do Estado, que se inspirava em regimes ditatoriais predominantes na Europa (LEONCINI, 2001).

De acordo com os aspectos históricos, as primeiras disposições legislativas que regularam a prática esportiva remontam desse período, em atendimento a então anunciada necessidade de incentivo ao “desenvolvimento da raça”. Precisamente no ano de 1941 foi expedido o Decreto-lei no. 3.199, que dispunha sobre as bases de organização dos desportos em todo o país, criando o Conselho Nacional de Desportos (CND).

O mesmo Decreto-lei determinou a criação das confederações nacionais das mais diversas modalidades esportivas (futebol, basquete, etc.), unindo sob uma única direção as entidades estaduais esportivas, responsáveis pela organização das distintas modalidades o que eliminou a “diferença” entre alguns estados da federação (ex.: São Paulo e Rio de Janeiro, no caso do futebol).

Os anos de 1964 a 1985 também foram ricos na promulgação de normas legais e regulamentadoras. É desse período a Lei nº. 6.251/75 que instituiu normas gerais sobre desportos e a Lei no. 6.354/76, que dispunha sobre as relações entre o atleta de futebol

profissional e o clube, mais especificamente das condições legais de seu vínculo trabalhista, tais como: a) jornada de trabalho diária e férias anuais; b) passe, vínculo desportivo entre o atleta e o clube; c) o limite de idade para assinatura do primeiro contrato profissional.

Dentro do contexto constitucional, a Constituição Federal de 1988 procurou apresentar normas para a prática desportiva no Brasil, deixando explícita a intenção de minimizar a atuação do Estado na gestão do esporte, aspecto dominante nos períodos anteriores, e conferindo aos gestores do esporte determinada autonomia. No âmbito infraconstitucional, destaca-se a Lei Zico, como ficou conhecida a Lei no. 8.672/93, de 6 de julho de 1993 e a Lei Pelé de 24 de março de 1998, que revogou a Lei Zico com a promessa de colocar o futebol em direção do futuro (Quadro 1).

**Quadro 1 - Ações governamentais para o esporte**

| Ano | Características históricas das ações do governo no Esporte |
|---|---|
| **1941** | A primeira lei que estabelece as bases de organização do esporte no Brasil data de 14 de abril de 1941, no governo de Getúlio Vargas. Foram necessários 50 anos para que a legislação brasileira conhecesse novidades nesse tema. |
| **1991** | A Secretaria do Esporte se desvincula do Ministério da Educação e, dois anos depois, surge a Lei 8.672, de 6 de julho de 1993 - a Lei Zico, uma das primeiras tentativas do governo federal em definir o papel do Estado para o incentivo do esporte. "Tinham bons ideais, mas era guiada pelos interesses mercadológicos do futebol", analisa Lars Grael. |
| **1995** | O esporte começa a ganhar força política, com a criação do Ministério Extraordinário dos Esportes, sob o comando de Édson Arantes do Nascimento. Três anos depois, a Lei Zico é substituída pela Lei 9.615, de 24 de março de 1998 - a Lei Pelé. |
| **2001** | Assim que a CPI/Nike conclui seus trabalhos, defendendo a moralização e a transparência na gestão do esporte, o deputado federal Sílvio Torres propôs a criação do Estatuto do Desporto, para unificar toda a legislação esportiva existente no país. No mesmo ano, foi sancionada a Lei 10.264, de 16 de julho de 2001 - a Lei Agnelo/Piva, que garantiu recursos aos comitês olímpico e paraolímpico. |
| **2003** | O Governo Lula institui o Ministério do Esporte, pela primeira vez totalmente separado das demais pastas. Ainda no começo do ano, o deputado Gilmar Machado (PT-MG), relator do Estatuto, disponibiliza o texto da lei na Internet para receber novas sugestões. Apesar do apoio político, a sanção do Estatuto do Torcedor (Lei 10.671, do dia 15 de maio de 2003), e Lei da Moralização (Lei 10.672, de 15 de maio de 2003) provocaram polêmica, em especial nos clubes de futebol. |
| **2004** | Em 20 de junho, após os quatro dias de debates da 1ª Conferência Nacional do Esporte, surge a definição do Sistema Nacional do Esporte e Lazer, que deve nortear o texto final do Estatuto do Desporto. Faltando um mês para os Jogos de Atenas, Lula sanciona o projeto Bolsa-Atleta diante da delegação brasileira. Na mesma solenidade, o presidente assina o convênio que autoriza a importação de material e equipamentos esportivos não fabricados no país. |

FONTE: Elaborado pelo autor com base em GAZETA ESPORTIVA (2005).

No entanto, não foi apenas por meio de imposições legais que os clubes brasileiros perceberam a necessidade dessa transformação, mas em virtude de todo o processo que o cenário esportivo está passando, como a falta de recursos para investimentos no clube, a

ausência de uma gestão profissional do futebol; o amadorismo e a miopia em que o marketing esportivo dos clubes se encontra, entre outros aspectos.

Para Mullin, Hardy e Sutton (2004), historicamente o setor tem sido culpado pelo que Theodore Levitt chamou de “miopia de marketing” ou uma “falta de previsão nos empreendimentos de marketing”, alguns dos sintomas padrão dessa miopia incluem:

– Foco na produção e na venda de bens e serviços, em vez de na identificação e satisfação de necessidades e desejos dos consumidores e dos mercados;
– A vitória sobrepõe os erros que possam ter acontecido no passado;
– A confusão entre promoções: refere-se a parte de um *mix* ou de uma estratégia de marketing e estratégia de marketing inicia com a identificação das necessidades e desejos do consumidor;
– Foco equivocado nos investimentos de curto prazo, como patrocínio (prática comum no Brasil), em vez de longo prazo em pesquisa e marketing de relacionamento.

Para Roberto Rappa Santos (2005), a área de marketing abrange: conhecer o mercado e seus consumidores, definir os mercados-alvo, desenvolver produtos, comunicar, vender e estabelecer preços, ajustando a capacidade da organização/empresa/clube aos desejos dos consumidores/torcedores.

O tema desenvolvido nesta tese considera exatamente a miopia que está ocorrendo nas ações propostas pela grande maioria dos clubes de futebol no Brasil, que dedicam uma pequena parcela de seu exíguo e limitado orçamento de marketing para propostas estratégicas de curto prazo, com ênfase demasiada nas vendas e promoções.

Os clubes brasileiros não sabem aproveitar de seu potencial financeiro e acabam perdendo dinheiro pela falta de controle e ineficiência com a qual administram suas finanças. Abaixo alguns exemplos (LANCENET, 2006):

a) Patrocínio: o Corinthians é o clube brasileiro que mais arrecada com patrocinadores, cerca de 20 milhões de reais no ano. Comparativamente o *Manchester United*, da Inglaterra, fatura, no mesmo período o equivalente a 202 milhões de reais;
b) Bilheteria: a média – recorde – de 13.000 torcedores por jogo registrado no campeonato brasileiro de 2004 é inferior à da Inglaterra com a média de 33.000 torcedores/jogo,

ficando abaixo inclusive de países nos quais o esporte aparece em terceiro lugar na preferência do público, como os EUA, com média de 15.000 torcedores/jogo;

c) Consumo no estádio: comparativamente aos estádios europeus, nos quais o torcedor deixa a maior parte de seu dinheiro, em produtos consumidos dentro do estádio (*souveniers*/lanches/camisetas/etc...), o torcedor brasileiro gasta mais dinheiro fora do estádio (com guardadores de carro, barracas e *trailers* de lanche) do que dentro;

d) Imagem do jogador: ao adquirirem um jogador, clubes europeus como o Real Madrid exigem do atleta uma participação de 50%, em média, no valor dos contratos publicitários que ele venha assinar. No Brasil tal prática não existe;

e) Camisas: os grandes clubes nacionais vendem 100.000 camisas por ano, sendo que a proporção em função da pirataria é de 1 para 3, ou seja, para cada camisa oficial vendida, vende-se 3 camisas piratas.

Enquanto na Europa, times como o Real Madrid têm mais de 800 produtos licenciados com sua marca, os clubes brasileiros perdem milhões de reais com a pirataria de seus produtos. Os times nacionais apresentam dificuldades inclusive na administração de tarefas básicas como a venda de ingressos, cujo valor é irrisório se comparado aos preços praticados pelos clubes europeus (que registram quase que a ocupação máxima do estádio ou arena), mas caros se comparado ao que se oferece (estrutura, serviços, produtos, etc.) aos torcedores locais (ex: Estádio do Morumbi, que apresenta a média de 11% de ocupação).

A cobrança dos ingressos obedece a uma regra clara do marketing “quanto maior for o valor agregado (seguranças dos estádios, produtos licenciados, lojas, restaurantes, cadeiras, etc...) mais se pode pagar pelo produto (futebol/entretenimento)”. Na Europa os preços elevados dos ingressos se justificam não apenas pelo poder aquisitivo da população, mas pelo que se oferece a ela, por exemplo: a segurança dos estádios que torna o programa interessante e aprazível para toda a família.

Há exceções, no entanto. Há seis anos, o Clube Atlético Paranaense construiu em Curitiba um campo-modelo, com corredores e banheiros limpos, lanchonetes bem administradas e estacionamentos seguros. Como resultado o clube se sente em condições de cobrar do torcedor ou apreciador do espetáculo preço 70% mais caro do que os praticados em outras

praças. Isso graças ao aporte financeiro (US$ 1,5 milhões) de um investidor estrangeiro, a Kiocera , uma multinacional de fotocopiadoras.

Há também o exemplo do São Paulo Futebol Clube, clube paulista que desde a década de 90 tem investido em projetos de parceria com a iniciativa privada, formação de jovens talentos e criação de centros de treinamento. A conquista, em 2005, da Taça Libertadores e do Campeonato Mundial, reforça a tese de que o sucesso de um clube e sua eficiência fora de campo costumam caminhar lado a lado. Os números apresentados pelo clube provocam uma reflexão profunda à cerca do processo mercadológico (estratégia e gestão) desenvolvido e implementado pelos clubes brasileiros, comparativamente aos resultados da mesma estratégia pelo *Manchester United* (Figura 1).

**Figura 1 - Lucro x prejuízo.**

FONTE: LANCENET (2006).

Pela análise da estratégia de marketing proposta e implementada pelos clubes em estudo, Atlético Paranaense e Grêmio de Futebol Porto Alegrense, buscar-se-á isolar cada um dos fatores considerados como essencial à estratégia de marketing esportivo (Pitts e Stotlar (2002), conforme segue: o mercado e a idéia do produto; o consumidor esportivo; a pesquisa de mercado; o sistema de informação do mercado; a segmentação de mercado e a posição do produto ou conceito do produto; além de buscar verificar a influência dos elementos do *mix* do marketing junto ao processo de decisão sobre produto e preço, decisão promocional e de relações públicas, além, da decisão sobre local/distribuição, aspectos estes considerada

relevantes na elaboração, implementação e gestão da estratégia de marketing esportivo para o clube-empresa).

Apesar da existência de modelos externos, percebe-se a sua pouca utilização em estratégias ou ações mercadológicas nos clubes brasileiros, que preferem focar suas ações nas propostas de curto prazo (patrocínio), em detrimento das propostas estruturadas em aspectos culturais, sociais, econômicos e políticos do país (região) e do próprio clube.

## 1.1 O problema estudado

Nesta seção será definido o problema estudado, os objetivos da pesquisa, os indicadores e as contribuições da pesquisa, caracterizando a base na qual foi desenvolvido o trabalho proposto.

O problema de pesquisa derivou da percepção do pesquisador e da mídia especializada, da ausência de ações de marketing esportivo que contemplassem as características próprias do cenário futebolístico nacional. Observou-se, no entanto, a existência de ações primárias que almejavam resultados em curto prazo (promoções, etc.), em detrimento de propostas de médio e longo prazo (estratégias de marketing esportivo).

Verificaram-se modelos de gestão (LEONCINI, 2001; AIDAR; LEONCINI e OLIVEIRA, 2002) que atendiam às necessidades (temporárias) administrativas dos clubes envolvidos em processos de transformação para clube-empresa.

Porém, como afirmam esses autores, os modelos ora vigentes, atendem parcialmente e temporariamente às necessidades dos clubes envolvidos, cabendo a cada um dos gestores envolvidos o diagnóstico de sua real necessidade e conseqüente adaptação.

Em função das transformações pelas quais passam os clubes e o futebol brasileiro, buscou-se pela identificação e caracterização das variáveis da estratégia de marketing esportivo elaborado e implementado pelos clubes em estudo, além da identificação e análise das variáveis que caracterizam o cenário futebolístico nacional, a proposição de um modelo

estratégico de marketing esportivo a partir dos conhecimentos obtidos pela pesquisa (teóricos e práticos).

É importante para o estudo em questão que se retorne à análise de duas leis anteriormente apresentadas: Lei Zico e Lei Pelé, que podem ser consideradas o incentivo que faltava para o início de todo o processo de reformulação pelo qual passa o futebol brasileiro.

A Lei Zico, como ficou conhecida a Lei no. 8.672/93, que, além de outros conceitos:

a) tornou facultativo aos clubes a transformação ou não em sociedades com fins lucrativos;
b) concebeu a criação de ligas regionais e nacionais;
c) incorporou o direito de arena no contexto de uma legislação especificamente esportiva;
d) regulamentou a Justiça Desportiva.

(BRASIL, 1993)

Observa-se que, apesar de todo o esforço envolvido na elaboração dessa lei, várias outras modalidades esportivas não foram devidamente contempladas em sua redação.

Porém, no dia 24 de março de 1998, promulga-se a Lei Pelé (Lei 9.615), que revogava a Lei Zico (Lei 8.672) com a promessa de implementação de medidas moralizadoras e de colocar o esporte brasileiro na direção do futuro, pela profissionalização da sua gestão e da inserção da iniciativa privada no processo de desenvolvimento.

Dentre as inúmeras modificações apontadas, destaca-se o art 27, com a seguinte redação:

> Art. 27. As atividades relacionadas a competições de atletas profissionais são privativas de:
> I — sociedades civis de fins econômicos;
> II — sociedades comerciais admitidas na legislação em vigor;
> III — entidades de prática desportiva que constituírem sociedade comercial para administração das atividades de que trata este artigo.
> Parágrafo único. As entidades de que tratam os incisos I, II e III que infringirem qualquer dispositivo desta Lei terão suas atividades suspensas, enquanto perdurar a violação.
> (BRASIL, 1998, p. 10).

Entretanto, com a exigência de que os clubes de futebol fossem transformados em empresas, começa a ser percebida a necessidade de modificação da estrutura, pelo menos o governo passou a julgar necessária a mudança da estrutura societária dos clubes, que deixaram de ser associações e passaram a praticar uma atividade com busca incessante de lucro e de resultados

financeiros relevantes. Em função disso, e com base em exemplos de países estrangeiros, foi proposta a modificação, por intermédio, primeiramente, da Lei Zico (Lei 8.672) e depois pela Lei Pelé (Lei 9.615), que passou a exigir que os clubes que participam de competições desportivas profissionais se organizassem como sociedades com finalidade lucrativa (CATEB, 2005).

No entanto, com a publicação da Lei 9.981/2000, o artigo 27 da Lei Pelé sofreu profundas modificações, o artigo foi, inclusive, desmembrado em dois, surgindo assim, os artigos 27 e 27 - A da Lei 9.981/2000, com a seguinte redação:

> Art. 27. É facultado à entidade de prática desportiva participante de competições profissionais:" (NR)
> I - transformar-se em sociedade civil de fins econômicos;" (NR)
> II - transformar-se em sociedade comercial;" (NR)
> III - constituir ou contratar sociedade comercial para administrar suas atividades profissionais."(NR)
> § 1º (parágrafo único original) (Revogado)."
> § 2º A entidade a que se refere este artigo não poderá utilizar seus bens patrimoniais, desportivos ou sociais para integralizar sua parcela de capital ou oferecê-los como garantia, salvo com a concordância da maioria absoluta da assembléia-geral dos associados e na conformidade do respectivo estatuto." (AC)
> § 3º Em qualquer das hipóteses previstas no caput deste artigo, a entidade de prática desportiva deverá manter a propriedade de, no mínimo, cinqüenta e um por cento do capital com direito a voto e ter o efetivo poder de gestão da nova sociedade, sob pena de ficar impedida de participar de competições desportivas profissionais." (AC)
> § 4º A entidade de prática desportiva somente poderá assinar contrato ou firmar compromisso por dirigente com mandato eletivo." (AC)
>
> Art. 27-A. Nenhuma pessoa física ou jurídica que, direta ou indiretamente, seja detentora de parcela do capital com direito a voto ou, de qualquer forma, participe da administração de qualquer entidade de prática desportiva poderá ter participação simultânea no capital social ou na gestão de outra entidade de prática desportiva disputante da mesma competição profissional." (AC)
> § 1º É vedado que duas ou mais entidades de prática desportiva disputem a mesma competição profissional das primeiras séries ou divisões das diversas modalidades desportivas quando:" (AC)
> a) uma mesma pessoa física ou jurídica, direta ou indiretamente, através de relação contratual, explore, controle ou administre direitos que integrem seus patrimônios; ou," (AC)
> b) uma mesma pessoa física ou jurídica, direta ou indiretamente, seja detentora de parcela do capital com direito a voto ou, de qualquer forma, participe da administração de mais de uma sociedade ou associação que explore, controle ou administre direitos que integrem os seus patrimônios." (AC)
> § 2º A vedação de que trata este artigo aplica-se:" (AC)
> a) ao cônjuge e aos parentes até o segundo grau das pessoas físicas; e" (AC)
> b) às sociedades controladoras, controladas e coligadas das mencionadas pessoas jurídicas, bem como a fundo de investimento, condomínio de investidores ou outra forma assemelhada que resulte na participação concomitante vedada neste artigo." (AC)
> § 3º Excluem-se da vedação de que trata este artigo os contratos de administração e investimentos em estádios, ginásios e praças desportivas, de patrocínio, de licenciamento de uso de marcas e símbolos, de publicidade e de propaganda, desde que não importem na administração direta ou na co-gestão das atividades desportivas profissionais das entidades de prática desportiva, assim como os contratos individuais ou coletivos que sejam celebrados entre as detentoras de concessão, permissão ou autorização para exploração de serviços de radiodifusão sonora e de sons e imagens,

> bem como de televisão por assinatura, e entidades de prática desportiva para fins de transmissão de eventos desportivos." (AC)
> § 4º A infringência a este artigo implicará a inabilitação da entidade de prática desportiva para a percepção dos benefícios de que trata o art. 18, bem como a suspensão prevista no art. 48, IV, enquanto perdurar a transgressão." (AC)
> § 5º Ficam as detentoras de concessão, permissão ou autorização para exploração de serviço de radiodifusão sonora e de sons e imagens, bem como de televisão por assinatura, impedidas de patrocinar entidades de prática desportiva (AC).
>
> (BRASIL, 2000).

A transformação dos clubes em empresas obteve excelentes resultados em vários países, é o caso, por exemplo, da Espanha, onde o Estado, no começo da década de 90, diante das precárias condições em que se encontravam os clubes de futebol, conferiu-lhes a faculdade de se transformarem em empresas, propondo uma série de incentivos fiscais a serem concedidos aos clubes que se decidissem pela transformação em empresa (ARANCINI NETO; MANSUR, 2005).

Na contramão do exemplo citado acima, tem-se o compromisso assumido pelo governo federal em meados de 2004, em que o presidente Luiz Inácio “Lula” da Silva prometeu que, após o término das Olimpíadas, haveria a elaboração de uma lei de incentivo ao esporte, que beneficiasse a descoberta e o desenvolvimento de atletas, porém muito pouco foi feito para essa lei saísse da promessa.

Não se observam medidas de incentivo, por parte do governo (federal, estadual ou municipal) ou mesmo modificações na postura administrativa e na estrutura organizacional dos clubes de futebol, que justifiquem ou endossem as incursões das empresas (nacionais ou estrangeiras) em um mercado cheio de oportunidades. Em contrapartida não há qualquer ação perceptível por parte das empresas envolvidas em buscar informações sobre esse mercado promissor, porém com características peculiares, seja com intuito de aprenderem mais sobre o país e seu povo como no primeiro caso ou de aprofundarem mais seus conhecimentos sobre este novo investimento, para o segundo caso.

## 1.2 Definição da situação do problema

Pode-se dizer que existem vários fatores responsáveis pelo investimento no esporte por parte de empresas dos mais diversos setores. Entretanto, dois deles são fundamentais para que se entenda porque o segmento tornou-se tão atrativo para os empresários:

- Presença constante do esporte e suas variáveis na mídia em geral, o que se verifica pelo número crescente de programas esportivos nas emissoras de rádios, TV´s e na Internet;
- O sucesso obtido no esporte é transferido para o patrocinador, gerando um retorno institucional e de vendas para os seus investidores. Houve marcas que foram amplamente divulgadas e que até hoje estão relacionadas com seus clubes, como: Kalunga, Parmalat, Unicor.

Além de ser uma forma de comunicação saudável, envolve sentimentos de uma grandeza insuperável que só o esporte pode oferecer. A função do marketing, no entanto, é conciliar as demandas do mercado com a paixão do esporte, proporcionando prazer em troca de resultados. Tudo isso sem esquecer o papel dos ídolos que, nesse processo, são os verdadeiros porta-vozes do mercado, com suas mensagens traduzidas em forma de talentos esportivos.

O importante em relação à prática do marketing esportivo é saber que ele proporciona benefícios a curto, médio e longo prazo e que o poder de percepção do cliente consumidor é cada vez maior em relação a isso. Vejam-se os seguintes exemplos:

- Aumento do reconhecimento público: em função do momento, os torcedores tornam-se mais suscetíveis ao apelo promocional;
- Rejuvenescimento da imagem da empresa: o exemplo maior disso é com o Banco do Brasil e sua campanha por novos clientes (jovens);
- Exposição constante da marca na imprensa e em todas as mídias – exemplo: o outdoor que fica atrás dos atletas durante a entrevista (*backdrop*);
- Reforço da imagem corporativa – em função do investimento no setor esportivo a empresa passa a ser vista de maneira diferenciada pelo consumidor;
- Simpatia junto ao público e mídia - a comunicação que envolve consumidor e imprensa ganha um papel de cumplicidade.
- Envolvimento da empresa com a comunidade.

A utilização de estratégias de marketing adequadas a essas situações torna-se ferramenta importante no aproveitamento das oportunidades de mercado, visto que cada vez mais as empresas estão procurando alternativas de abordagem diferenciadas junto ao consumidor.

O futebol possui um enorme potencial que se for explorado com as ferramentas adequadas de marketing agregará um grande valor aos clubes. Existem diversas oportunidades de marketing integradas aos objetivos da organização que são fundamentais para aumento das receitas e aproveitamento das oportunidades.

As principais receitas de um clube de futebol são oriundas:
a) da formação e negociação de atletas;
b) da televisão;
c) de eventos (jogos, shows);
d) de empresas patrocinadoras;
e) de merchandising;
f) de prefeituras;
g) do clube social.

Os clubes têm potenciais de mercado diferentes, com características sociais e culturais próprias, além de pertencerem a regiões distintas, devendo escolher em que mercado focar suas ações e conquistar seu diferencial para atingir os objetivos da organização.

Observa-se a necessidade de se desenvolver linhas de produtos para cada mercado-alvo, comunicar (pela propaganda, promoções, relações públicas, marketing direto, etc.), desenvolver canais de distribuição, estabelecer preços e vender.

É necessário um claro entendimento do consumidor/torcedor e um melhor tratamento. Pesquisas são importantes para isso, visando entregar um produto aos desejos dos consumidores, prestando serviços diferenciados que resgatem e cativem os torcedores.

O produto futebol no Brasil está pobre e envelhecido, cabe aos profissionais e gestores do esporte mudar isso. Na indústria do entretenimento, na qual o futebol está inserido, existem vários produtos substitutos como: outros esportes, outros eventos, televisão, cinema. O futebol está perdendo seu espaço.

Considerando o que foi apresentado acima, o problema geral desta pesquisa pode ser assim delineado:

– Quais aspectos caracterizam o estado de miopia das estratégias de marketing esportivo dos clubes de futebol no Brasil e que acabam por dificultar seu processo de gestão?

A proposta parte do pressuposto que, ao se identificarem e analisarem as variáveis que contribuem para "falta de previsão nos empreendimentos de marketing" e que dificultam o processo de gestão mercadológica, poderá ser proposto um modelo teórico que atenda às características essenciais da estratégia de marketing esportivo para os clubes-empresa brasileiros.

Em função do problema delineado, será conduzida uma pesquisa para levantamento das informações e dados necessários, cujos objetivos são delineados no item a seguir.

## 1.3 Objetivos da pesquisa

### 1.3.1 Objetivo geral

Verificar os aspectos que definem o estado de miopia do marketing esportivo nas estratégias estabelecidas para o marketing esportivo dos clubes de futebol no Brasil.

### 1.3.2 Objetivos específicos

Os objetivos específicos compreendem:

a) Verificar as características de mercado:
   - segmentação;
   - sistema de distribuição;
   - oportunidades e ameaças.

b) Verificar as características e estratégia de produto:
   - posição ou conceito do produto: diferenciação, desenvolvimento e posicionamento;
   - decisões de produto: definição de marca;
   - Pontos fortes e pontos fracos.

c) Verificar a estratégia de promoção considerando as:
   – práticas promocionais: eventos, *sites* e *home pages*, promoções de vendas, orçamento e mídia;
   – abordagens de venda.
d) Verificar a estratégia de determinação de preço;
e) Verificar os instrumentos e processos de controle e *feedback* (Sistema de Informação de Marketing - SIM);
f) Propor um modelo de gestão de marketing esportivo adequado à realidade dos clubes de futebol brasileiros.

## 1.4 Questões da pesquisa

Ao final desta pesquisa, pretende-se apresentar respostas para as seguintes indagações:

a) Quais as características do mercado que influenciam o mercado esportivo?
b) Qual a relação da estratégia (desenvolvimento) do produto com o seu conceito do ciclo de vida?
c) Os esforços promocionais e de vendas utilizados atendem às necessidades do segmento esportivo?
d) Quais seriam as práticas principais de determinação do preço utilizadas no segmento esportivo?
e) Como os instrumentos de controle e *feedback* adotados pelos clubes podem auxiliar na gestão de marketing esportivo do futebol-empresa?

## 1.5 Contribuições da pesquisa

A partir de uma leitura do material teórico desenvolvido observa-se a presença constante de autores estrangeiros, americanos e europeus. Caso de vários obras e estudos na área de marketing esportivo (EUA), dentre as quais se pode citar: Mullin, Hardy e Sutton (2004) e Pitts e Stotlar (2002). E, na área de gestão de clube-empresa (Europa), Stefan Szymanski e Tim Kuypers (1999), além de Alex Fynn e Lynton Guest (1998).

No Brasil existem algumas obras interessantes e que merecem ser lidas e estudadas, caso do livro: *Como Desenvolver Planos de Marketing Esportivo de Sucesso* de Carla Dualib e David K. Stotlar (2005), que trata de aspectos como o desenvolvimento de uma estrutura de planejamento de marketing, análise de produtos e serviços, análise situacional, exemplos de organizações esportivas, planos de marketing reais e um capítulo dedicado exclusivamente ao cenário brasileiro; e o livro: *A Nova Gestão do Futebol*, de Antônio Carlos Kfouri Aidar, Marvio Pereira Leoncini e João José de Oliveira (2002), que aborda os aspectos legais envolvidos, a mudança na gestão do futebol e a necessidade de profissionalização do futebol brasileiro, além de casos internacionais e nacionais que ilustram a teoria desenvolvida e apresentada no decorrer da obra. Outros autores que contribuem com a experiência adquirida em consultorias ou em trabalhos desenvolvidos: Cardia (2004), Afif (2000), Melo Neto (2000), Pozzi (1998), Brunoro e Afif (1998) e Araújo (1996).

Porém, apesar dessas valiosas contribuições, o número de trabalhos ou livros apresentados ainda é reduzido. A experiência dos clubes de futebol brasileiros limita-se a determinados contratos de parceria, co-gestão ou mesmo licenciamento, no entanto, esquece-se de considerar que a estrutura, as pessoas, as funções desempenhadas, o profissionalismo na gestão, entre outros fatores, permaneceram arquétipos.

Embora algumas organizações tenham mudado as suas perspectivas, a miopia de marketing ainda é um flagelo presente em muitos segmentos do ramo. Isso é evidenciado na ênfase continuada nas vendas e promoções e na subsistente carência no número de profissionais de marketing, com treinamento formal (MULLIN; HARDY e SUTTON, 2004).

O trabalho a ser realizado pretende contribuir da seguinte maneira:

- Elaboração de uma estrutura conceitual que facilite a análise e a proposta de um modelo de gestão de marketing esportivo, que auxilie no processo de gestão mercadológica dos clubes-empresa do futebol brasileiro.
- Verificar e analisar como as variáveis internas e externas poderiam ser mais bem aproveitadas na estratégia de marketing dos clubes-empresa.
- Identificar e analisar quais aspectos caracterizam o estado de miopia em que se encontra o marketing esportivo dos clubes de futebol no Brasil e que dificultam o processo de transformação de clubes esportivos (futebol) em clubes-empresa.

Para Pitts e Fielding (1991), somente sobreviverão nesse setor as empresas adeptas ao marketing esportivo e que sejam dirigidas por indivíduos formados em Administração Esportiva em geral e em Marketing Esportivo, especificamente.

## 1.6 Definição dos conceitos relevantes na pesquisa

Primeiramente é necessário conceituar o que se convencionou chamar de "miopia do marketing esportivo" que, para Mullin, Hardy e Sutton (2004), consiste na "falta de previsão nos empreendimentos de marketing", ou seja, a falta de previsão para médio e longo prazo das suas ações de marketing das entidades esportivas.

Quanto aos "aspectos" a serem verificados se referem, segundo Leoncini (2001), às forças externas e internas que acabam por interferir no processo de transformação do modelo de gestão dos clubes de futebol no Brasil.

Para Campomar (1992), as influências sofridas pelo marketing esportivo se referem às variáveis controláveis (internas) e incontroláveis (externas) do marketing.

As forças externas representam aspectos inseridos no ambiente externo ao clube, que provocam e sofrem impacto das decisões tomadas e dos resultados obtidos pela indústria do futebol (LEONCINI, 2001). Como exemplo, a Lei Pelé que, assim como o *"Taylor Report"*, porém com propostas mais amplas, provocou alterações significativas na gestão e legislação esportiva do país.

Quanto às forças internas à indústria do futebol, as influências se referem aos resultados econômicos, esportivos e à entrada de novos agentes, ou seja, *merchandising* mal explorado, mau desempenho em campo, venda de jogadores, lei do passe, péssimas condições dos estádios, etc... (LEONCINI, 2001).

Esse cenário permite caracterizar a situação combalida em que se encontra o cenário esportivo brasileiro, mais especificamente o do futebol brasileiro, cujos dados, apesar de remontarem a quatro anos, ainda são capazes de ilustrar a realidade do futebol brasileiro.

Pitts, Fielding e Miller (1994) *apud* Stotlar e Dualib (2005), dividiram o segmento esportivo em três grandes categorias, assim apresentado:

- Performance esportiva: inclui todos os elementos relacionados a assistir a eventos ou deles participar, sejam como amador ou profissional. Exemplo: educação esportiva, organizações esportivas e programas esportivos que não visam lucro;
- Produção esportiva: inclui os produtos necessários para a realização da performance esportiva. Alguns dos elementos que compõem esse segmento são equipamentos e trajes esportivos, bem como serviços que otimizem a performance (treinadores, médicos, terapia esportiva, administração esportiva);
- Promoção esportiva: apresenta segmentos relacionados à promoção do esporte: a mídia esportiva, o merchandising, os patrocínios e o suporte financeiro a atletas.

O marketing esportivo consiste na elaboração e implementação de atividades características do composto de marketing esportivo como: a produção, fixação de preços, promoção e distribuição de um produto esportivo, a fim de satisfazer às necessidades ou aos desejos dos consumidores e de atender aos objetivos da empresa (PITTS; STOTLAR, 1996).

Para Stevens *et al.* (1997), em nenhuma outra área da organização o planejamento é tão importante quanto para a área do marketing. Em virtude das condições sociais, legais, ambientais, econômicas, o número e a competência da concorrência, a escassez de recursos, exige-se uma alta capacidade de gestão dos agentes envolvidos, para alcançar os objetivos propostos.

Segundo Aidar, Leoncini e Oliveira (2002), existe no futebol brasileiro um certo número de modelos de gestão, cada qual atendendo a determinadas características e interesses das partes envolvidas, optando pelo modelo que possa atender a seus objetivos financeiros em curto prazo, em detrimento de análises mais detalhadas para médio e longo prazo:

- Co-gestão: apresenta como principal característica o estabelecimento de direitos e deveres de ambas as partes, exemplo: Palmeiras/Parmalat;
- Licenciamento da marca / Terceirização do departamento de futebol: ocorre quando o clube social cede ao investidor (que forma uma empresa de 100% de capital próprio) os direitos da marca, obedecendo às características de cada clube;

- Compra: clube e investidor formam uma nova empresa S/A, que passa a ser a controladora e proprietária do time de futebol;
- Criação: o investidor cria um time já como empresa, em que todos os ativos são deste novo clube-empresa e suas receitas vêm de todos os negócios possíveis do clube.

Para que se possa compreender a que se referem os modelos de gestão estratégicos é preciso conceituar o termo. Para os autores acima, trata-se de um conjunto pré-estabelecido de princípios e funções de uma organização que direcionam seus recursos (físicos, financeiros, humanos, etc...), em prol da realização de seus objetivos estratégicos.

A partir desse momento o termo “processo de transformação” ou “mudança”, assume características importantes para o estudo, pois a proposição de um modelo estratégico torna-se necessária à revisão de determinados processos pré-estabelecidos dentro da organização (No caso a estratégia de marketing dos clubes empresa envolvidos no estudo).

## 1.7 Pressupostos conceituais

“O problema é que a administração do futebol brasileiro está nas mãos de amadores”. Com essa afirmação Edward Freedman, responsável pela transformação do *Manchester United*, da Inglaterra, na mais poderosa marca de futebol do mundo, resumiu sua opinião sobre dirigentes de clubes ou de entidades esportivas que dirigem o futebol brasileiro, principalmente a Seleção Brasileira, quando de sua participação no Fórum Internacional "O Grande Negócio do Esporte", realizado em 2003, no Rio de Janeiro.

Para esse autor, os clubes brasileiros precisam de profissionais especializados, que entendam o mercado e saibam otimizar as oportunidades comerciais, pois, embora a função principal de um clube seja a prática do esporte, é preciso gerar receitas com o sucesso do time. Mas, para isso, é preciso que as áreas administrativas sejam consideradas partes da estrutura esportiva. No Brasil, poucos são os clubes que dão atenção à administração profissional e a ocupação dos cargos, geralmente, é política ou influenciada pela amizade junto à diretoria.

Atualmente, em função da elevada folha salarial, dos altos déficits orçamentários, das dívidas que, em muitos casos, comprometem o patrimônio total das equipes, a fuga do investidor estrangeiro, a baixa freqüência dos torcedores nos estádios (Média de 13.000 torcedores em 2005), a ingerência de redes de TV na organização dos campeonatos, a falta de visão estratégica de muitos dirigentes de clubes, federações e CBF e os valores baixos pagos pela televisão pelos direitos de transmissão dos campeonatos, entre outros fatores, acabam por determinar o estado emergencial que se encontra a saúde financeira dos clubes brasileiros.

Os clubes devem então buscar uma reestruturação e instituir uma nova filosofia de gestão, em que o foco de suas estratégias de marketing e comunicação seja a satisfação das necessidades, desejos e expectativas do seu consumidor (Estatuto do torcedor).

A solução para os clubes brasileiros, nesse contexto de crise, é reestruturarem-se e desenvolverem uma gestão estratégica profissional, em que o foco no torcedor, a maximização das receitas e controle dos custos seja parte integrante de toda a estratégia do clube. Embora muitos sejam entidades sem fins lucrativos, eles devem ter uma estrutura profissional, com gerentes contratados no mercado, para que, assim, a gestão profissional, o desenvolvimento das receitas e o controle dos custos realmente ocorram.

Este estudo parte do pressuposto de que os clubes de futebol brasileiro estão buscando reestruturarem-se para atender a uma questão legal, que torna facultativa a sua transformação em clube empresa e, principalmente, a uma imposição de mercado, onde os clubes administrados profissionalmente estão assumindo posições de destaque, (ex.: Atlético Paranaense e São Paulo Futebol Clube).

No entanto, a questão da gestão profissional e, mais especificamente, a gestão do marketing esportivo, assumem características amadoras quando se verificam e analisam as estruturas existentes e que sustentam essa profissionalização. É a partir dessa constatação que o trabalho tem início, considerando como objeto de estudo os clubes brasileiros que apresentaram êxito, dentro e/ou fora de campo, a partir de seu processo de gestão profissional, descartando-se os outros clubes que ainda não tenham apresentado ensaio nesse gênero de gestão (clube-empresa). Segue abaixo o delineamento teórico do estudo desenvolvido, com o objetivo de fornecer subsídio teórico para a proposição do modelo de gestão de marketing esportivo.

No primeiro capítulo deste estudo abordam-se as questões relativas à definição de esporte e administração esportiva; contexto histórico sobre a origem do futebol no Brasil e no mundo; os aspectos históricos do cenário esportivo, mais especificamente as negociações envolvendo alguns dos grandes clubes de futebol do Brasil com determinados bancos de investimento ou empresas de marketing esportivo, na tentativa pioneira de transformarem os clubes que representam em clubes-empresa, pela melhoria do processo de gestão e da injeção de capital externo, oriundo dessas empresas, a profissionalização dos clubes de futebol no país.

No segundo capítulo abordam-se o histórico do marketing esportivo no mundo e no Brasil, seu conceito, características e aplicabilidade. É nesse capítulo que o trabalho se desenvolve e constrói sua estrutura teórica. Procurando apresentar (sem explorar demasiadamente o tema) dado e informações (Missão, análise ambiental, *swot*, sistema de informação e pesquisa de marketing esportivo, tipos de fonte de informações, aspectos do consumidor esportivo, sua segmentação e do produto, além das decisões sobre o mercado-alvo), aspectos que envolvem a elaboração do plano de Marketing Esportivo e que colaboram para a compreensão do problema e objetivo do estudo.

No terceiro capítulo aborda-se o consagrado modelo estratégico do *Manchester United*, destacando suas características, vantagens e desvantagens e desenvolve-se uma breve análise sobre a influência do governo inglês (*Taylor Report*) na formatação e implementação desse modelo de gestão estratégica junto ao clube e como ele modificou a gestão dos demais clubes que tiveram que se adaptar ao novo momento vivido pelo futebol inglês.

No quarto capítulo apresenta-se uma breve análise do modelo de governança em questão, traçando um paralelo entre as expectativas geradas pelo lançamento de ações na bolsa e a atual situação desta iniciativa.

No quinto capítulo destacam-se as estruturas organizacionais, com suas características, vantagens e desvantagens, com o objetivo de delinear o tipo de departamentalização que melhor caracteriza o desenho organizacional dos clubes de futebol no Brasil. Procura-se estabelecer uma ligação entre a missão, objetivos e o desenho organizacional estabelecido, enfatizando-se os aspectos da distribuição da função e amplitude de controle das organizações em estudo.

O sexto capítulo apresenta informações sobre a importância da estratégia empresarial nessa incursão dos clubes de futebol ao meio empresarial, levantando aspectos teóricos sobre o planejamento, o controle e a sua utilização na gestão dos clubes para a transformação dos clubes em clubes-empresa.

Os capítulos subseqüentes (8; 9; 10 e 11) se referem respectivamente à metodologia de estudo utilizada (fontes, instrumentos de coleta, etc.); a análise dos dados (atendendo aos objetivos e hipóteses elaborados); a proposta do modelo estratégico de marketing e por fim, as considerações finais, que apresentam de maneira clara e objetiva a resposta para o problema de pesquisa proposto.

# 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Determinadas considerações devem ser feitas no que se refere à amplitude, compreensão e utilização dos termos “esporte / esportes” e “administração esportiva”. A correta definição dos termos é imprescindível para o correto desenvolvimento deste trabalho.

Segundo Parks e Zanger (1990), o termo esporte consiste na melhor definição para o campo de estudo da administração esportiva.

A dificuldade pecebida na compreensão e implementação dos termos acima é resultado da falta de estudos e aprofundamentos no que se refere ao esporte como “negócio”. A profissionalização da gestão esportiva, focada por muitos, está distante da realidade do dia a dia do esporte nacional, em função da falta do entendimento deste “novo” setor da economia nacional, tanto pela falta de apoio financeiro (bolsas, patrocínios,etc) como político (projetos, etc.), tanto publico como privado.

## 2.1 O que são esporte e administração esportiva?

Para Parks e Zanger (1990), o termo *esportes* implica um conjunto de atividades distintas como vôlei, basquete, futebol, etc... Ou seja, atividades esportivas.

Segundo Pitts e Stotlar (2002), esse termo se refere a tudo o que normalmente se vê e se ouve pela cobertura televisiva ou se lê na mídia impressa sobre eventos esportivos (caderno de esportes de jornais impressos, revistas direcionadas ao gênero e notícias esportivas veiculadas nos telejornais), ou seja, são as atividades esportivas no instante em que ocorrem ou no momento do relato do seu resultado.

Para Pitts e Stotlar (2002, p. 4), a expressão “administração esportiva” se refere a todas as pessoas, atividades, negócios e organizações envolvidos em produzir, auxiliar, promover ou organizar produtos esportivos, de *fitness* e de recreação. Como exemplos podem ser citados: o fabricante de equipamentos esportivos, roupas e calçados; o prestador de serviços

promocionais para organizações esportivas; a organização incumbida de controlar um esporte; a pessoa que representa um atleta profissional (Agente); donos ou gerentes de instalações esportivas; profissionais que projetam e constroem os prédios; a empresa que administra a mercadoria e as licenças promocionais para um evento esportivo e as emissoras de televisão envolvidas na transmissão de eventos esportivos.

Observa-se a necessidade crescente de profissionalização dos agentes envolvidos no processo de transformação do amadorismo para o profissionalismo do/no esporte. As receitas envolvidas, os investimentos necessários em material humano, tecnológico e financeiro para que os resultados possam aparecer, sustentam a argumentação sobre a necessidade urgente de aprimoramento dos profissionais ligados ao esporte, direto ou indiretamente.

O marketing esportivo é peça-chave para sustentar o crescimento da indústria do esporte, que tem ampla representatividade na economia do país. A cultura esportiva, fenômeno da sociedade, cresce em larga escala e o mercado está atento para a necessidade do profissionalismo dos dirigentes esportivos.

## 2.2 Contexto histórico da origem do futebol no Brasil e no mundo

A história do futebol no mundo remonta a períodos em que a prática de algum esporte se restringia apenas ao arco e flecha, muito antes inclusive dos jogos entre cavaleiros. De acordo com Murad (1996), as primeiras notícias vêm do ano de 2600 a.C., pelo TSÜ TSÜ (Irmão mais velho e primitivo do futebol, presente no ritual de comemoração da vitória de determinadas culturas, em que a bola era a cabeça do líder ou de um dos seus seis guerreiros mais valentes); passando pelo CALCIO (Ritual da nobreza italiana, praticado por dezenas de nobres, divididos em duas equipes), chegando à Inglaterra pelas mãos dos partidários de Carlos II que, diferentemente de seu antecessor, era praticado pelo povo (Em jogos violentos denominados *mob football* ou futebol popular), em comemoração à terça-feira de carnaval.

A transformação desse jogo em uma prática esportiva aconteceu quando os filhos dos nobres da aristocracia inglesa resolveram retomar a prática de determinados jogos como o *mob*

*football*, dentro das grandes escolas reservadas à elite, regido por regras e normas reguladoras, condição normal para toda e qualquer atividade que envolvesse mais de uma pessoa.

Data desse período o que passou a se denominar de *fair play*, expressão que baliza toda e qualquer atividade esportiva pelo mundo, especialmente o futebol. Onde o jogo por mais que este seja importante para os envolvidos, jamais deverá exceder aos limites de campo ou quadra.

Com o crescimento do interesse das mais diversas classes sociais pela prática de atividades físicas, ela acabou por ultrapassar o campo do lazer e amadorismo caracterizado pelo baixo nível de comprometimento e responsabilidades e adentra ao mercado da alta performance, remunerando-se os interesses dos vários grupos envolvidos, direta ou indiretamente, entre eles: atletas, agentes, patrocinadores, empresários, etc.

Quando o futebol ultrapassa as fronteiras do amadorismo, emerge a necessidade de regras, normas e instrumentos capazes de transformarem o jogo em um *reality show*, aspecto fundamental no mercado de entretenimento. Para Veríssimo (1996, p. 3):

> O futebol, como todos os outros esportes profissionais de massa do mundo, vive um dilema. Para sobreviver, precisa ser cada vez mais atraente. Seu ramo é o do entretenimento e as suas concorrências são os outros espetáculos. Mas nenhum torcedor diria que se 'entretém' com seu time, que vai ver um jogo como quem vai a um concerto. Vai para dilacerar ou ser dilacerado, vai para a guerra, mesmo que seja quase sempre uma guerra metafórica. Assim, para ser atraente, o esporte não pode ter nenhum atrativo do espetáculo, nenhuma sugestão de montagem ou faz de conta. Tem que ser uma séria e quase trágica competição por um cetro, não uma experiência estética, mas a busca do coração do inimigo e da glória eterna – mesmo que no ano seguinte todos voltem a ter zero pontos.

Para Aidar, Leoncini e Oliveira (2002) vencer se tornou o combustível de uma indústria que movimenta milhões, seja ela privada ou pública. A própria carreira esportiva se tornou uma opção para a ascensão social, cujos rendimentos entre prêmios e salários são capazes de modificar o nível social dos envolvidos, principalmente no caso do futebol.

De acordo com os autores acima citados, houve um choque de interesse entre os que viam no futebol um fim em si e não um meio de conquistas ou aliciamento e grupos de certa forma organizados que tinham como proposta a mobilização e a conquista política das massas.

O surgimento e amadurecimento desses grupos deram início ao aparecimento de instituições organizadas que tinham como principal objetivo o agrupamento dos interesses envolvidos e a profissionalização das ações dos agentes, direta ou indiretamente envolvidos:

- Agrupamentos esportivos (Clubes, ligas privadas (copa união), Confederação Brasileira de Futebol - CBF, Federação Paulista de Futebol – FPF, etc.);
- Produtores e vendedores de bens necessários à prática do esporte amador e profissional (Chuteiras, bolas, uniformes, entre outros equipamentos esportivos: Nike, Adidas, Puma, Mizzuno, etc.);
- Produtores e vendedores de serviços diretos necessários à prática do esporte (Professores, treinadores, médicos especialistas, a escola brasileira de futebol - EBF, as universidades, centros universtiários e faculdades, através dos cursos *latu sensu* e de aperfeiçoamento);
- Produtores e vendedores de espetáculos esportivos e bens associados (Fotos dos campeões, loteria esportiva, transmissões pela TV, etc.) (AIDAR; LEONCINI; OLIVEIRA, 2002).

No caso dos “Produtores e vendedores de espetáculos esportivos e bens associados” e “Produtores e vendedores de bens necessários à prática do esporte amador e profissional”, deve-se considerar o surgimento do mercado “negro” ou “paralelo”, que utiliza o comércio informal para vender produtos de marcas licenciadas, porém produzidas por várias empresas que muitas vezes atuam na clandestinidade. É o caso de produtos como: camiseta dos clubes de futebol do Brasil e do Mundo, que são comercializados livremente nas ruas e “camelódromos” pelo país afora, sem que resulte em retornos financeiros para os clubes detentores da marca comercializada (Aqui não se considerou o retorno da imagem).

No item que a seguir, busca-se uma abordagem sobre o desenvolvimento histórico do futebol no Brasil, abordando-se o período de transição do amadorismo para o profissionalismo desse esporte e o conseqüente impacto sobre o desenvolvimento dos elementos envolvidos, diretos ou indiretamente, nesse negócio chamado “Futebol”.

### 2.2.1 Desenvolvimento do futebol no Brasil

Em meio a tantos interesses comerciais, percebidos pelas cotas de patrocínio; elaboração de megaeventos; concessão de franquias e licenciamentos ou mesmo da fabricação de materiais esportivos não se pode perder a essência que deu origem ao que presenciamos hoje.

Para Murad (1996, p.16), “o futebol, como paixão popular e esporte número um, encena um ritual coletivo de intensas densidades dramáticas e culturais, plenas de conexões múltiplas com a realidade brasileira”.

O futebol, da mesma forma que a mulher, é sinônimo de paixão que não pode ser explicada verbalmente. Ela é sentida, está no universo das “coisas relacionadas ao espírito” (COSTA, 1995).

O amadorismo das peladas de várzea, no campinho encharcado, nas ruas esburacadas, praticados por atletas diletantes que extravasam a tensão do dia a dia em partidas disputadíssimas deu lugar ao profissionalismo de um esporte que, em nada, lembra o lado romântico de outrora. Os investimentos feitos atualmente no futebol superam todos os outros já feitos em anos anteriores, em virtude dos interesses envolvidos e da alta competitividade do próprio setor, que envolve empresas como Nike, Reebock, Adidas, entre outras. Para Galeano (2004): a história do futebol é uma triste viagem do prazer ao dever. Do “prazer”, pelo amor com que é praticado nos inúmeros “Maracanãs” existentes em cada bairro das cidades brasileiras e pelo “dever”, pelo alto profissionalismo e inúmeros interesses comerciais, com que são tratados os atletas e os agentes envolvidos no esporte mais popular do mundo. Criatividade e beleza, essas poderiam ser as palavras que melhor resumem a essência da prática do futebol, principalmente o brasileiro.

Na realidade o futebol brasileiro, faz parte do dia a dia do povo, seja no convívio social ou profissional. Ele está impregnado na cultura nacional, conforme Winter (1995, p.5):

> Contrariamente à idéia bastante difundida, o futebol não se situa à margem dos grandes problemas da sociedade, não constitui um espaço reservado. Pelo contrário em torno dele estão presentes interesses econômicos consideráveis, em que se confrontam ideologias e em que se manifesta a política nacional e internacional. O futebol é um espelho dos problemas do nosso tempo.

O futebol foi introduzido oficialmente no Brasil em 1894, por Charles Miller, juntamente com as regras trazidas da Inglaterra. Entretanto, quando chegou ao país, o esporte era praticado pela elite e somente em clubes fechados.

Mas, acima de tudo, era um esporte racista que discriminava não só a origem, mas também as pessoas que não pertenciam à determinada classe social. Nessa fase, o futebol era dirigido e praticado por clubes da elite e jogadores amadores.

A partir da fundação dos clubes esportivos brasileiros - a maioria dos clubes que formam o cenário esportivo nacional foi fundada antes da década de 50 - as associações participavam de competições esportivas, sempre representadas por seus associados, o que dava a essas competições caráter lúdico, perfeitamente adequado à natureza jurídica de tais sociedades.

O primeiro sinal de que estava havendo uma transição entre o amadorismo e o profissionalismo, ocorreu no início do século, quando se pensou na primeira cobrança de ingressos para se assistir a um jogo de futebol.

Para Witter (1996), os vinte primeiros anos do século XX são responsáveis pelo processo de amadurecimento do futebol que, ainda amador, consolidou-se e popularizou-se, encantando o mundo. Gradativamente, as diferenças sociais começam a se dissipar e os meninos ricos misturam-se aos meninos pobres, os brancos aos negros e mulatos.

Segundo Murad (1996), os anos de 1923-1933 marcam a fase da “clandestinidade”, fase inicial do ingresso de negros e pobres, conhecido como “anos românticos”, em virtude da paixão pelo esporte que começava a se instalar no coração dos torcedores.

Helal (1997, p. 25) coloca o futebol como um poderoso instrumento de integração social:

> Através do futebol, a sociedade brasileira experimenta um sentido singular de totalidade e unidade, revestindo-se de uma universalidade capaz de mobilizar e gerar paixões em milhões de pessoas. É nesse universo que se observa, com freqüência, indivíduos cuja diversidade está estabelecida pelas normas econômicas e sociais de comunicação que nos leva a abraços e conversas informais nos estádios, ruas, praias e escritórios.

De acordo com Murad (1996), data dessa época o surgimento do semiprofissionalismo, que consistia no apoio financeiro dado aos jogadores que, ainda, precisavam ter um outro emprego.

Contudo, a evolução no esporte, o aprimoramento das competições e a necessidade dos clubes de competirem em igualdade de condições com seus concorrentes nacionais e estrangeiros fizeram que, já há algumas décadas, os clubes passassem a contar, para representá-los nas competições esportivas, com atletas de maior especialização e de dedicação exclusiva. O profissionalismo chegava para ficar e os principais jogadores brasileiros da época – imigrantes - começavam a deixar o país para jogar no exterior, por exemplo: Filó e Del Debbio, que foram os primeiros brasileiros campeões mundiais, em 1934, jogando pela seleção italiana, em função de sua descendência italiana (MURAD, 1996).

O surgimento do profissionalismo no Brasil, em 1933, teve como objetivo conter o êxodo de craques para o exterior, além de tornar os times mais competitivos, com o ingresso de jogadores negros e pobres e que, a partir de então, passam a ter vínculo empregatício com o clube, o que lhes possibilitavam dedicação integral a profissão (MURAD, 1996).

Os anos de 1933 a 1960 caracterizam o período da “transição”, elo entre o elitismo demasiado e a popularização do futebol, marcada pelo surgimento dos primeiros heróis negros brasileiros, como Leônidas da Silva na Copa de 1958. É a fase do “profissionalismo marrom”, recompensa dada aos craques do time que ainda não tinham contrato ou ganhavam abaixo do que mereciam (MURAD, 1996). Segundo WINTER (1996): data dessa época a origem de compra do passe do jogador.

O período pós 2ª Guerra (1950 – 1970) pode ser considerado o momento de consolidação do futebol brasileiro, pela conquista de três campeonatos mundiais (58, 62 e 70), além de outros títulos de igual importância pelos clubes de futebol nacional (Santos, Cruzeiro). Nesse período houve o aperfeiçoamento de várias funções desenvolvidas no futebol e o conseqüente aprimoramento técnico dos profissionais que prestavam (massagistas, médicos) ou começaram a prestar serviços ao futebol (dentistas).

Segundo Murad (1996) com o passar do tempo, com surgimento das grandes metrópoles, a falta de um planejamento urbano e de políticas esportivas que atendessem ao contexto nacional, entre outros fatores, resultou na determininação de um novo perfil do futebol brasileiro. Desse modo o profissionalismo evoluiu, exigindo dos profissionais ligados diretos (técnicos, atletas, etc.) ou indiretamente (fabricantes de produtos esportivos) ao futebol, estratégias e métodos mais adequados a essa nova realidade.

## 2.3 Aspectos introdutórios sobre a profissionalização dos clubes de futebol no Brasil

No começo, a participação de atletas profissionais em competições era característica exclusiva do futebol. Atualmente, a maioria dos esportes, nas suas competições de elite conta com a participação de clubes representados por atletas remunerados.

Da mesma forma, em curso paralelo à profissionalização do atleta, as associações passaram a realizar uma série de atos de negócio, alguns de caráter estritamente mercantil, tais como a venda de ingressos para as competições, cuja receita passou a ser revertida em favor dos clubes, a venda dos direitos de transmissão das competições por rádio e televisão e a venda do chamado "passe do atleta".

Para Winter (1996) a influência do mundo capitalista alterou a relação entre atletas e clubes. O saudosismo com que é lembrada a relação de parceira entre ambas as partes, fundamenta-se nos milhões (dólares) que (hoje) são necessários para se manter um jogador de alto nível no país. Em contra partida, a venda desses atletas passou a ser uma das principais estratégias de negócio dos clubes brasileiros.

Mesmo mantendo o formato jurídico de associações, até os dias de hoje, é inegável que, com a profissionalização da atividade esportiva, passou a fazer parte do cotidiano dos clubes esportivos brasileiros a busca pelo lucro. Também, não se pode esquecer que a manutenção de departamentos profissionais das diversas modalidades esportivas implica uma série de despesas para os clubes e que, sem a obtenção de receita lucrativa em suas atividades, dificilmente poderão ser honradas.

O esporte é hoje um dos setores da economia que mais cresce no país, no ano de 1998 o setor movimentou algo em torno de US$ 2 bilhões, apontando para um crescimento de 2% ao ano nos próximos quinze anos (ZH, 1998). Pela iniciativa do Plano Zico (Governo Collor) e do seu aperfeiçoamento com a Lei Pelé (Governo Itamar Franco), os clubes de futebol poderiam se transformar em empresas, visto que, o clube como empresa passou a ser uma necessidade gerencial, porém não uma obrigação legal.

Para Brunoro e Afif (1998) é preciso analisar o futebol brasileiro de acordo com sua realidade.“Dentro das quatro linhas” sua superioridade é incontestável, no entanto, este mesmo futebol, é contestado “fora de campo”, principalmente no que se refere à gestão (saúde financeira das organizações, falta de capacidade técnica dos gestores, etc..) e organização das federações (calendários mal elaborados, péssimas condições dos estádios, etc..) e dos clubes.

As informações a seguir têm como fonte a *Revista Isto É*, de 4 de fevereiro de 1998, artigo de Eduardo Marini, Liana Melo e Sidney Garambone, exceção feita a determinadas intervenções de outros autores, devidamente identificadas.

Em 1991, quando era secretário de Esportes do governo Collor, Zico elaborou um projeto de lei com o objetivo de modificar a estrutura do futebol brasileiro. Em 1997, o ministro extraordinário dos Esportes, Pelé lançou a lei, que obrigava os departamentos de futebol dos clubes brasileiros a se transformarem em empresas no prazo de dois anos.

O Banco Opportunity e o Esporte Clube Bahia, aproveitando essa oportunidade, transformaram-se no primeiro clube-empresa do País, o Basa (Bahia S/A), com valor inicial estabelecido em R$ 12 milhões. O banco ficou com 51% das ações ordinárias (com direito a voto) e 49% estão com o próprio clube.

O Banco Opportunity investiu na época R$ 6 milhões na negociação com o Esporte Clube Bahia e o clube, outros R$ 6 milhões, “através do valor de seus 200 jogadores, do infantil ao profissional", detalha Marcelo Guimarães, presidente do clube (Marini, Melo e Garambone, 1998)

O rival Vitória com um orçamento de R$ 14 milhões para 1998 preparava seu estatuto para a transformação do seu setor de futebol em sociedade anônima, na época o extinto Banco Excel, patrocinador do clube, tinha prioridade para assumi-lo.

De acordo com Cateb (2005): houve uma modificação nos estatutos dos dois clubes. Para atingir esse objetivo, Bahia e Vitória destacaram a parte dedicada ao desporto profissional, incorporando-a à sociedade mercantil. O restante do clube, como piscinas, quadras e estrutura de lazer ficou desvinculado do time de futebol. E os sócios, como associação civil, passaram a ter participação nos clubes-empresa Bahia e Vitória, compondo assim uma sociedade mercantil.

Para Ferreira (1986) *apud* Fernandes (2000), o conceito que melhor ilustra a origem do clube esportivo consiste em um local que apresenta edificações como piscina, quadras de esporte, ginásio, etc., onde, pelo pagamento de uma taxa ou mensalidade, as pessoas de uma determinada sociedade se reúnem para dançar, praticar esportes, etc.

Observa-se que o clube de futebol tradicional é originário da associação de pessoas em torno desse esporte, que constituíram patrimônio e ampliaram consideravelmente o número de simpatizantes em volta de uma paixão (FERNANDES, 2000).

"Crescemos dentro de campo nas últimas quatro décadas. Agora é a vez de revolucionar a administração", pregava Virgílio Elísio, presidente da Federação Baiana de Futebol (FBF) e primeiro cartola remunerado do Brasil, que ganhava na época R$ 8 mil mensais. O dinheiro da federação vinha do percentual de 5% da renda dos jogos (ingressos), 20% dos direitos de TV e eventuais promoções.

No Rio, o Flamengo, por meio de uma pesquisa encomendada à consultoria Sirotsky & Associados, descobriu que sua marca valia R$ 300 milhões. O Opportunity tinha interesse em investir no clube, mas esbarrava na política interna deste, dividida quanto à mudança da marca para sociedade anônima.

Em São Paulo, com as parcerias Palmeiras/Parmalat e Corinthians/Excel consolidadas, a Federação Paulista de Futebol (FPF) aliou-se a um sócio de peso, o Grupo VR, embolsando

R$ 41 milhões e apresentando como maior atração do Paulistão 98 o próprio Paulistão 98, garantindo cotas que variavam de R$ 100 mil a R$ 500 mil aos clubes nos jogos em casa.

Depois de encher os cofres, a federação tratou de garantir renda aos 16 clubes de sua principal divisão, a série A-1. Do início do campeonato à decisão, os mandantes dos jogos iriam receber cotas fixas. Os clubes de menos tradição tinham garantido R$ 100 mil por partida em seus estádios, ainda que as bilheterias não vendessem uma entrada sequer – cota equivalente à soma de 10 mil ingressos. Guarani e Lusa receberiam R$ 140 mil por jogo em casa. Os "grandes" Santos, Palmeiras, São Paulo e Corinthians tinham uma renda garantida de R$ 2,5 milhões (R$ 500 mil para cada uma das cinco partidas com mando de campo).

Há cálculos de que na época a multinacional Parmalat lucrou pelo menos US$ 25 milhões com a compra e venda de jogadores desde o início da co-gestão com o Palmeiras, em 1992. No ano de 1998, o braço brasileiro faturava perto de US$ 850 milhões por ano, um quarto da receita líquida do grupo no mundo.

O desempenho do Banco Excel nos anos de 1996 e 1997 era outra prova incontestável. No início de 1996, ao assinar o acordo de parceria com o Corinthians, a instituição controlava 299 mil contas correntes e um ativo de R$ 4,2 bilhões. Era o 15º banco do ranking brasileiro. No balanço de 1997 o banco apresentava um ativo próximo dos US$ 12 bilhões, 800 mil contas e mais de 1,2 milhão de clientes de seus produtos.

O Banco Excel tinha 17 jogadores, entre eles os atacantes Edilson, do Corinthians, e Donizete, além de Bebeto e Túlio. Pelos cálculos do diretor de esportes Mário Sérgio Pontes de Paiva, esse patrimônio estava avaliado em US$ 35 milhões.

No período da Copa da França, o potencial financeiro do futebol tetracampeão começava a ser revelado. A previsão era de que logo que a Lei Pelé fosse sancionada, o futebol brasileiro deveria receber recursos da ordem de R$ 4 bilhões, esse dinheiro viria tanto de investidores nacionais como estrangeiros.

No entanto a previsão não se concretizou, depois da copa da França o que se viu foi um cenário cada vez mais caótico dentro dos clubes, com jogadores indo embora cada vez mais novos; os clubes cada vez mais endividados com o governo (impostos atrasados) e com os

jogadores (direitos de imagem, FGTS, salários); entre outros problemas. Situação que não se reverteu, apresentando atualmente sinais de agravamento em vários aspectos, o principal deles talvez seja a desorganização do futebol (Clubes, legislação e pessoas), o que acaba não atraindo a atenção dos investidores.

Apesar de todo o processo e experiência de profissionalização pelos quais os clubes brasileiros têm passado ao longo dos últimos anos, seja através de modelos de gestão profissional ou da profissionalização de seus jogadores, manteve uma estrutura organizacional e estratégica inadequada à nova realidade, com diretores não remunerados em sua maioria; estatutos desatualizados, assim como o conceito de negócio restrito à venda de jogadores, aos recursos oriundos da mensalidade dos associados e da receita de bilheteira, resultado de uma estrutura amadora de administração.

Para Pozzi (1998), o Brasil sempre tratou do futebol de forma romântica, espontânea e ingênua, mas nunca como um setor que pode gerar ganhos financeiros e institucionais para o país. Entre 1999 e 2000, o futebol representava 0,01% do PIB, algo em torno de US$ 2 bilhões anuais.

No entanto, apesar de todo o esforço verificado junto aos agentes, direta e indiretamente envolvido na gestão esportiva, seja através do marketing esportivo promovido pelas empresas que fazem parte do cenário esportivo ou pela gestão dos clubes, a realidade do futebol brasileiro limita-se somente a efetividade de uma das extremidades de análise da gestão profissional, o sucesso em campo (conquista dos mundiais de 94 e 2002 e de um vice-campeonato em 98, além dos sucessos dos clubes brasileiros), porém do outro lado a falta de comprometimento dos dirigentes, a ausência de um planejamento adequado e de uma estrutura interna profissional, os clubes balançam entre o céu (conquistas e vitórias) e o inferno (dívidas com jogadores e governo).

Há muito mais fatores envolvidos no processo de profissionalização dos dirigentes esportivos do que apenas à vontade para se tornar uma S.A., são necessárias determinadas medidas não apenas legais, mas conjunturais (estrutura administrativa e aspecto cultural dos clubes).

Para Afif (2000) as agremiações S/A precisam ter um conselho de administração que determine as linhas gerais do negócio e uma diretoria que execute aquilo que foi traçado pelo

conselho de administração. O clube S/A terá de registrar a nova empresa no órgão comercial competente, nas respectivas federações e na confederação da modalidade esportiva objeto da profissionalização. Também deverá obter o registro na Comissão de Valores Mobiliários (CVM), que é regida pela Lei das Sociedades Anônimas, ficando sujeito a auditorias externas.

As sociedades anônimas são entidades legais e separadas dos indivíduos que as possuem. Uma sociedade anônima é tratada como uma pessoa que faz seus negócios de forma independente. Os direitos e as debêntures da entidade pertencem à empresa, não aos donos dela. Os donos das sociedades anônimas têm responsabilidade limitada pelas debêntures da empresa. Em caso de falência, os bens pessoais dos proprietários ficam protegidos contra os credores.

A sociedade anônima pode ser composta de ações de capital fechado (não negociáveis na bolsa de valores) ou de capital aberto, que podem ser negociadas nos mercados financeiros. As ações também podem ser negociadas entre investidores sem afetar a empresa. Quando a administração e o conselho de diretoria, que representa os proprietários, decidem que há necessidade de mais dinheiro, é possível emitir mais ações.

Antes de lançar ações na bolsa de valores, é importante que o clube S/A esteja muito bem estruturado e fortalecido financeiramente, para que o desempenho dessas ações seja positivo, pois nada garante que uma corretora deixe de adquirir ações de uma grande empresa para comprá-las de um time de futebol.

Caso o clube-empresa seja formado por cotas, o sistema será idêntico ao de uma empresa. Pode ter administração familiar ou contar com gerenciamento profissional. Em ambos os casos as agremiações profissionalizadas terão de recolher impostos e publicar balanços. As isenções tributárias deixam de existir, mas há alguns benefícios já estipulados para os clubes que se transformarem em empresas. Afif (2000) conclui afirmando que é muito importante que os dirigentes dos clubes S/A, tenham consciência do processo e saibam estruturá-lo para gerar rentabilidade aos investidores.

# 3 HISTÓRICO DO MARKETING ESPORTIVO

Para Pitts e Stotlar (2002) o marketing esportivo se fundamenta na análise do sistema macro econômico e micro econômico. No primeiro caso consideram-se as forças externas que afetaram a indústria em sua totalidade e influenciaram decisivamente na evolução histórica do marketing esportivo, tal qual o tamanho e a taxa de crescimento do mercado, a rentabilidade industrial, a mudança da política governamental, a disponibilidade de recursos, a mudança tecnológica, as economias de escala e escopo, as preferências do consumidor e a economia nacional. O segundo conceito inclui uma série de ações realizadas pela empresa com o intuito de conquistar e manter clientes (estratégias relacionadas ao composto de marketing) e responder às forças externas de mercado.

De acordo com esses autores, a história do marketing esportivo foi influenciada decisivamente pelos fatores acima listados e pelo comportamento reativo dos agentes de mercado (indústrias do esporte) que buscaram se adaptar às contingências do mercado.

As estratégias relacionadas ao composto de marketing se referem à previsão e monitoramento das necessidades do consumidor, definição e acompanhamento das estratégias de preço, definição de características do produto, definição dos canais de distribuição, análise do mercado, estratégias de promoção, etc. (McCARTHY; PERREAULT, 1997).

Com base em dois modelos históricos (Figura 2), criados por Fullerton (1988) e por Hardy (1982), pode-se considerar a cronologia do marketing esportivo em três grandes momentos: o Período das Origens (1820-1880); o Período do Desenvolvimento (1880-1920) e o Período da Refinação (1920-1990).

**MODELO DE MARKETING ESPORTIVO DE FULLERTON**

| 1830 – 1870 | 1870 – 1930 | 1930 – 1980 |
|---|---|---|
| Período das origens | Período de desenvolvimento institucional | Período de refinação e formalização |

**MODELO DAS ERAS DA PRODUÇÃO**

| 1800 – 1860 | 1870 – 1930 | 1930 – 1950 | 1950 – 1980 |
|---|---|---|---|
| Origens da era da produção | Período da produção | Período das vendas | Período do Marketing |

**MODELO DE HARDY: CRESCIMENTO DO MARKETING ESPORTIVO**

| 1800 – 1860 | 1860 – 1880 | 1880 – 1990 |
|---|---|---|
| Período do despertar | Período da consciência do marketing | Período da competição |

**ERAS DO MARKETING ESPORTIVO**

| 1820 – 1880 | 1880 – 1920 | 1920 – 1990 |
|---|---|---|
| Período das origens | Período do desenvolvimento institucional | Período da refinação e formalização |

**Figura 2 - Modelos dos períodos de marketing esportivo.**

FONTE: PITTS; STOTLAR (2002).

## 3.1 Períodos de desenvolvimento do marketing

Pitts e Stotlar (2002) afirmam que o desenvolvimento de todos os conceitos relacionados aos aspectos micro e macroeconômicos do moderno marketing esportivo ocorreu no período de 1880 a 1920, ressaltando-se os seguintes aspectos:

a) Antes de 1880: pouco ou nada se considerava acerca do desejo ou necessidade do consumidor por ocasião da análise do composto de marketing. Os eventos esportivos (Corridas de Cabriolé, corridas de cavalos, pedestrianismo, boxe, bilhar, beisebol, etc.) neste período se referiam a ações isoladas e locais. As ações de marketing eram adaptadas de técnicas de marketing bem sucedidas de venda de produtos ou serviços

não esportivos, sem que houvesse, preocupação com a aplicabilidade e coerência das estratégias e ações propostas junto ao mercado (Concorrência e consumidor) esportivo;

b) Após 1880: passou-se a considerar estrategicamente as necessidades e aspirações do mercado consumidor, afetando diretamente o mercado consumidor de produtos esportivos, amador e profissional;

c) Por volta de 1920: os fundamentos do moderno marketing esportivo já se encontravam estabelecidos, o que houve após este período foi o seu aprimoramento.

### 3.1.1 Período das origens: 1820 – 1880

Esse período pode ser ilustrado por dois acontecimentos específicos: as promoções de William Fuller: 1824 (Boxe) e as táticas de Phelan: 1850-1860 (Bilhar). No primeiro caso se destacam as ações promocionais desenvolvidas para divulgar um esporte considerado ilegal, desafiando a influência legal, política, social e cultural que eles exerciam sobre a sociedade; no segundo caso observa-se o desenvolvimento de um esporte que, diferentemente do primeiro, não apresentava restrições legais e contava com a simpatia da sociedade. Além do que, Phelan dispunha de considerável influência política, o que contribuiu para fortalecer seu posicionamento como líder de mercado na produção de mesas de bilhar, ao bloquear a entrada de novas empresas. As atividades de micro marketing remontam ao período anterior a 1880, em ações pioneiras de estratégias mercadológicas, como se pode observar pelas táticas de Fuller, na tentativa de promover o boxe utilizando mídias de massa (jornais e folhetos) que noticiavam as rivalidades étnicas locais, o que contribuía pra aumentar o interesse, além de convidar aos interessados a se encontrarem em determinado local, de onde sairia o transporte, pois divulgar o local com antecipação poderia comprometer a realização da luta, em virtude da mencionada ilegalidade do esporte (WIGNALL 1924 *apud* PITTS; STOTLAR, 2002; ADELMAN, 1986; GORN, 1986; RIES, 1989 citados por PITTS; STOTLAR, 2002).

As diferenças comportamentais que compunham e ilustravam o mercado não eram consideradas por Fuller e, aliadas à ilegalidade do produto (intangível) comercializado, determinavam a antipatia da maior parte do público com relação ao esporte, situação que só se reverteu por volta de 1840-1850, com a vinda dos imigrantes irlandeses, subcultura que serviu de base para a formação das fraternidades esportivas, responsáveis diretas pelo marketing boca a boca entre as pequenas fraternidades (RIES, 1989 *apud* PITTS; STOTLAR, 2002).

Segundo Pitts e Stotlar (2002), o produto comercializado não se limitava à venda da luta, mas abrangia a um pacote de produtos (viagem, peça de teatro, show com fogos de artifício e a luta), somente o preço e o local não eram anunciados previamente.

Percebe-se que havia a preocupação com elementos básicos da estratégia de marketing (produto e promoção), porém analisados e executados com uma certa superficialidade, limitando-se apenas a ter o produto (que no caso o empresário percebia como mais interessante) e a divulgá-lo nas mídias convencionais da época (jornais e folhetos), sem a devida consideração da demanda (necessidades e desejos dos consumidores) e características do mercado (questões sociais, legais, políticas, culturais, etc.).

No entanto, no que se refere aos outros dois elementos do composto de marketing: **preço** e **praça** observam-se um total negligenciamento de suas particularidades, tais como, acessibilidade e viabilidade do local e aspectos financeiros do mercado. Pontos que demandam uma profunda discussão em qualquer ação mercadológica sejam na venda de produtos ou de serviços.

Entre 1820 e 1850, as fraternidades esportivas (Nova York, Boston, Chicago, Filadélfia, Nova Orleans e Detroit) haviam se expandido consideravelmente, em virtude do crescimento populacional, principalmente dos homens entre 18 e 35 anos. Ciente deste momento Phelan promoveu seu produto (equipamento de bilhar) junto a estas fraternidades e aos proprietários de salões de sinuca e bares que atendiam a esse nicho do mercado (PITTS; STOTLAR, 2002).

Michael Phelan buscava associar seu nome (campeão nacional de bilhar) ao produto que comercializava, comunicando subliminarmente que o maior jogador de bilhar americano também produzia o melhor equipamento para o esporte (ADELMAN, 1986).

Essa livre associação somada ao *lobby* que ele possuía junto aos comitês responsáveis pela padronização dos equipamentos de bilhar, o auxiliou a competir com seus principais concorrentes (*Great Western Billiard Manufactory -1854 e Brunswick - 1845*), até então os únicos a comercializar tal produto (PITTS; STOTLAR, 2002).

Uma das características marcantes desse empreendedor era o seu senso de oportunidade e agilidade gerencial. Beneficiado por forças externas (tecnologia e apoio político), Phelan começou a produzir um produto diferenciado (mesas com tampo de pedra forrado com umas mantas especiais, que era disposta sob o feltro), em larga escala (diminuindo custos para o consumidor final), que acabou por influenciar a preferência do consumidor por produtos diferenciados (PITTS; STOTLAR, 2002).

As informações apresentadas mostram um administrador diferenciado de sua época, que perseguia seus objetivos sem perder o foco do mercado. Suas estratégias de mercadológicas contribuíram significativamente para o avanço das questões do marketing esportivo (mercado consumidor e concorrência), principalmente no que se refere às técnicas de micromarketing. Em suas decisões tentou exercer uma limitada manipulação das forças externas (tamanho e crescimento do mercado e tecnologia) a fim de ganhar alguma vantagem competitiva.

No período de 1865 e 1870, ocorreram as primeiras cobranças de ingresso de que se tem registro. Esse fato ocorreu na série de partidas entre Nova York e Brooklyn, no *Fashion Course*, em 1858, depois desse episódio os clubes começaram a cobrar ingressos, eventualmente, sob o título de contribuição a prêmios, benefícios a jogadores e fundos de caridade, estabelecendo-se em 1862, como método de cobrir as despesas com os jogadores (GOLDESTEIN, 1989 *apud* PITTS; STOTLAR, 2002). Ao final da guerra civil americana o beisebol acabou se transformado em um esporte profissional.

A evolução das estratégias de marketing é facilmente perceptível quando se analisa o processo pelo qual se dá a comercialização, por exemplo, do produto esportivo Beisebol, que assume as características de um entretenimento para toda a família e não mais de um produto tipicamente voltado para os seus praticantes. O Beisebol reunia tudo que era necessário para se tornar interessante aos olhos do público. Tinha emoção, vibração, ídolos, rivalidade local, campeonatos disputados e o orgulho pela vitória (ADELMAN, 1986; GOLDESTEIN, 1989; KIRSH, 1989 *apud* PITTS; STOTLAR, 2002).

Os compostos **preço** e **praça,** desconsiderados por Fuller, assumiram seu papel e passaram a sofrer influência dos elementos do macroambiente, como o surgimento das grandes metrópoles, dos grandes centros industriais, da conseqüente melhoria do padrão de vida das pessoas que começaram a ter mais renda discricionária e tempo para o lazer. Inversamente,

aumentava a popularidade do beisebol junto às classes com menores recursos financeiros, formados em virtude da industrialização e do conseqüente êxodo rural. Os campos de beisebol começaram a ocupar os subúrbios próximos aos bairros de classe média ou ao longo das estradas em função do pouco espaço para lazer, no centro das grandes metrópoles (HARDY, 1982; RIES, 1989).

Os preços passaram a oscilar com maior freqüência, sob o pretexto de que os custos eram altos para se manter um nível de jogo superior ou se justificavam para manter de fora os *Holligans* da época.

As estratégias de promoção buscavam êxito pela utilização de uma variedade de técnicas, como as turnês, com o objetivo de popularizar o jogo e aumentar o reconhecimento e o prestígio de certas equipes (o primórdio da estratégia de marca) e a organização de jogos (três jogos e distribuição de uma parcela da renda dos ingressos). A mídia encarregava-se de divulgar os resultados dos jogos, a emoção vivida pelos torcedores, o orgulho e a alegria dos vitoriosos, além de colocar o beisebol como o esporte oficial do País (KIRSH, 1989).

### 3.1.2 Período do desenvolvimento institucionalizado: 1880 – 1920

O término do “Período das Origens” trouxe consigo o desenvolvimento e a profissionalização do marketing e de seus profissionais. As variáveis de micromarketing tiveram suas funções (estratégia de preço, distribuição, desenvolvimento de produto, pesquisa de mercado, etc.) aprimoradas pela ampliação de seus conceitos e o surgimento de novos instrumentos e, conseqüentemente, o surgimento de novas técnicas, o que demandou dos agentes internos uma capacitação maior.

No entanto, o mercado não ficou parado e também apresentou uma significativa evolução de suas forças externas (influência política, legal, social, aspectos culturais, etc.), principalmente no que se refere ao aumento populacional e ao conseqüente “inchaço” dos centros urbanos. A corrente migratória que demandava dos *experts* análises e monitoramento constantes da influência desses fatores externos sobre o comportamento do consumidor e do mercado concorrente, a oscilação da renda discricionária, entre outros fatores.

Cabe ressaltar dois momentos distintos desse período: aquele que precedeu a I Guerra Mundial (1880-1920), quando o custo de vida era alto, porém sobrepujado pelo aumento da renda anual e o momento pós-guerra, cujo cenário se alterou no fim da segunda década do século XX e o mercado consumidor passou a vivenciar experiências diferentes.

Para Pitts e Stotlar (2002) o Período do Desenvolvimento Institucionalizado pode ser caracterizado conforme o Quadro 2.

**Quadro 2 - Caracterização do período do desenvolvimento institucionalizado**

| Variáveis | Características |
|---|---|
| Preço | – Deixa o processo de adivinhação e adquire o "status" de elemento fundamental para o plano de marketing;<br>– Estabelecimento da relação qualidade do produto e preço;<br>– Manutenção vertical do preço, com o intuito de controlar a qualidade percebida pelo consumidor e permitir uma maior competitividade por parte dos pequenos varejistas;<br>– Estratégia de preço agregado, ou seja, reflete o valor psicológico da marca pelo consumidor;<br>– Estratégias de preço diferenciado por segmento de mercado. |
| Praça | – Aparecimento de "filiais" do fabricante para venda no varejo;<br>– Melhoria da relação fabricante x intermediário (varejistas independentes e redes de loja);<br>– Análise de tendências históricas para a determinação de estoques;<br>– Controle maior da distribuição;<br>– Estratégias de segmentação (Ex.: segmentação por faixas de preço). |
| Produto | – Estabelecimento de estratégias de planejamento, desenvolvimento e administração;<br>– Os produtos esportivos passaram a ter um nome e marca registrada;<br>– Embalagens (cores, formas, texturas, etc.) mais atraentes com a identificação do produto;<br>– Padronização de alguns produtos, para atender a questões legais;<br>– Os artigos esportivos passaram a ser projetado por especialistas;<br>– Surgimento das primeiras análises de mercado (necessidade do consumidor, estimar o potencial de mercado e estudar a concorrência);<br>– A economia de escala por parte dos grandes produtores possibilitou preços mais acessíveis para os consumidores e determinada vantagem competitiva. |
| Promoção | – As estratégias tornaram-se mais organizadas;<br>– Houve a expansão da propaganda;<br>– Próximo a 1920, todos os fabricantes de materiais esportivos tinham um depto de marketing, abdicando da excessiva dependência das agências de propaganda;<br>– A força de vendas (munidos de cartazes, prospectos, acompanhados por mala direta, relatórios de propaganda e vendas, além do conhecimento técnico dos produtos) da empresa tornou-se parte importante nas estratégias de promoção, para a maioria das empresas de médio e grande porte;<br>– Surgimento de periódicos com preço acessível o que possibilitou o acesso às informações esportivas pela massa e, conseqüentemente, estimulou o investimento por parte das empresas produtoras de bens esportivos em propagandas. |
| Mercado | – Mudança tecnológica no campo da distribuição (linha ferroviária) e da produção de bens esportivos (novas tecnologias no que se refere à produção dos bens);<br>– Surgimento do telégrafo e do telefone;<br>– As economias de escala influenciaram as economias de escopo e vice-versa;<br>– As empresas que não optaram pela economia de escala ou escopo uniram-se para aprovar leis que inibissem a entrada de novos concorrentes no mercado, buscando assim as mesmas vantagens. |

FONTE: Elaborado pelo autor com base em PITTS; STOTLAR (2002).

Entretanto, a utilização de técnicas de micromarketing (forças internas) não era uma prática comum para todas as empresas. Determinado número de agentes optava pela estratégia da percepção e experiência, relegando as novas técnicas de marketing. Diferenças de composição do mercado, como a estrutura dos fabricantes (mão de obra, etc), concorrência (tecnologia, etc.) e perfil e comportamento do consumidor (renda, etc.) definia o grau de necessidade e interesse na utilização de determinadas técnicas como resposta às forças externas.

Segundo Pitts e Stotlar (2002), um grande número de empresas fabricantes de produtos esportivos optou pelo uso das técnicas de micromarketing, buscando o estabelecimento de uma vantagem competitiva ou de uma barreira à entrada de novos concorrentes. Determinados setores produtores de bens esportivos utilizavam mais as técnicas de micromarketing do que outros. No caso do exemplo abaixo (Tabela 1) os fabricantes de produtos esportivos no geral e os fabricantes de armas e munição faziam uso dessas técnicas com mais freqüência do que os fabricantes de equipamentos de golfe e de tênis.

Todavia, os mercados acima mencionados apresentavam diferenças consideráveis, isto é, os mercados de tênis e golfe não eram tão grandes, a competição não era tão acirrada e as barreiras à entrada não eram tão sólidas, o mercado de armas e munições e fabricação de produtos esportivos em geral contavam com empresas grandes e recursos internos suficientes para reagir adequadamente às forças externas.

**Tabela 1 - Extremos dentro da indústria: 1899-1905**

| Atividades do Produtor | Fab. Geral Art. esportivos | | Armas e Munição | | Golfe | | Tênis | | Exemplos Fundamentais |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | Sim | Não | Sim | Não | Sim | Não | Sim | Não | |
| Marcas registradas | 24 | 4 | 70 | 0 | 16 | 25 | 6 | 2 | Chicago Sporting Goods<br>Peter's Cartridge |
| Embalagem | 18 | 10 | 69 | 1 | 12 | 29 | 6 | 2 | Spalding & Bros<br>Peter's Cartridge |
| Escalonamento e padronização | 27 | 1 | 68 | 2 | 22 | 19 | 5 | 3 | Remington Arms<br>Co. A.J.Reach |
| Segmentação | 25 | 3 | 58 | 12 | 6 | 35 | 2 | 6 | Co. A.J.Reach<br>Daisy Mfg. |
| Análise de mercado | 14 | 2 | 38 | 12 | 5 | 28 | 2 | 1 | Remington Arms<br>D&M<br>McClean Arms Co. |
| Produto desenhado por especialista | 25 | 3 | 70 | 0 | 16 | 25 | 4 | 4 | Wright &Division<br>Goldsmith & Sons<br>Ted Kennedy |
| Filiais do produtor | 11 | 17 | 20 | 50 | 2 | 39 | 1 | 7 | Spalding & Bros<br>Hazard Powder |
| Lojas varejistas do produtor | 13 | 15 | 0 | 70 | 1 | 40 | 0 | 8 | B.F. Goodrich<br>Spalding & Bros<br>BGI |
| Venda direta ao consumidor | 20 | 8 | 32 | 38 | 5 | 36 | 0 | 8 | Pstrick Bros<br>Crandel & Stone |
| Contato independente / loja de cadeia varejista | 21 | 7 | 65 | 5 | 10 | 31 | 8 | 0 | BGI<br>Winchester |
| Manutenção de preço | 7 | 4 | 26 | 7 | 0 | 41 | 0 | 18 | Spalding & Bros<br>Iver Johnson |
| Força de vendas da empresa | 20 | 8 | 68 | 2 | 12 | 29 | 8 | 0 | Wright & Ditson<br>A.J. Reach |
| Propaganda nacional | 21 | 3 | 67 | 3 | 11 | 30 | 5 | 3 | Winchester<br>Rawlings<br>Goldsmith |
| Agência ou especialista em publicidade | 19 | 5 | 31 | 7 | 4 | 32 | 2 | 1 | Chicago Sporting Goods<br>Spalding & Bros<br>D&M |

FONTE: PITTS; STOTLAR (2002).

No final do Período do Desenvolvimento Institucionalizado o que se viu foi o aprimoramento e desenvolvimento das técnicas de micromarketing, que Fullerton (1988) havia preconizado como marketing moderno. À medida que novos acontecimentos marcavam o novo século, as forças externas emergiam com mais força exigindo das empresas novas posturas em função do momento em que se encontravam.

### 3.1.3 Período da refinação e formalização: 1920-1990

O período de 1920 a 1990 também foi marcado por oscilações do mercado, o surgimento de novas tecnologias, o aprimoramento da mão de obra, o aparecimento de novos materiais, o fortalecimento e/ou aparecimento de outros esportes, o aprimoramento do mercado

consumidor, entre outros fatores, tornaram esse período tão ou mais interessante do que os outros.

Atualmente, a vantagem competitiva é buscada em cada desenvolvimento, planejamento e lançamento de produto. O aprimoramento da técnica de micromarketing foi uma reposta ao aspecto mutante e ameaçador das forças externas. A exigência cada vez maior de ações pró-ativas exigiu instrumentos de controle ágeis, para aproveitar as oportunidades que o mercado oferecia. O aumento de oportunidades para economias de escala influenciou as preferências por economias de escopo, não somente pelo aspecto das fusões ou consolidação, mas pelo resgate, competitividade e globalização das empresas.

Para Mullin, Hardy e Suton (2004) o marketing esportivo remonta aos promotores dos espetáculos da Grécia e da Roma antigas, com seus circos montados para o divertimento e entretenimento de seu povo.

De acordo com Mullin, Hardy e Suton (2004) o mercado esportivo compete pela renda discricionária dos consumidores não apenas entre os agentes que o compõem (empresas ligadas ao esporte – Ligas), mas também com empresas e produtos de outros setores do entretenimento. A necessidade de um investimento maior por parte dos produtores de eventos esportivos (infra-estrutura de campos e estádios), acabava por engessar a capacidade de expansão do mercado. O que se viu foi um aumento das despesas totais com entretenimento, com o crescimento das divisões comerciais, com participantes (boliche, patinação, golfe, etc.) e da venda de equipamentos de vídeo, áudio e computadores (Quadro 3).

**Quadro 3 - Espetáculos esportivos, diversões e a fatia de consumo (US$ bilhões)**

| Produto ou serviço | 1970 | 1980 | 1985 | 1990 | 1994 |
|---|---|---|---|---|---|
| Despesas totais com entretenimento | 93,8 | 159,7 | 215 | 291,8 | 369,9 |
| Como % do consumo pessoal total | 4,3 | 5,3 | 6,1 | 7,1 | 8,3 |
| Ingressos em espetáculos esportivos | 3,7 | 4,5 | 4,8 | 4,8 | 4,9 |
| Como % das despesas totais com entretenimento | 3,9 | 2,8 | 2,2 | 1,6 | 1,3 |
| Diversões comerciais com participantes | 7,7 | 15,3 | 20,0 | 24,9 | 32,9 |
| Como % das despesas totais com entretenimento | 8,2 | 9,5 | 9,3 | 8,5 | 8,8 |
| Equipamento de vídeo, áudio e computadores | 6,2 | 12,7 | 24,7 | 47,9 | 89,0 |
| Como % das despesas totais com entretenimento | 6,6 | 7,9 | 11,4 | 16,4 | 24,0 |

FONTE: MULLIN; HARDY; SUTTON (2004, p.17).

Ainda de acordo com Mullin, Hardy e Suton (2004) durante a década de 90, os profissionais conseguiram entender e atender o que o consumidor buscava nos esportes, dando-lhes a oportunidade de ver, ouvir e jogar. Aparentemente, esse período em muito se assemelhou com o *Boom* do marketing esportivo dos anos de 20 e 50, caracterizando o que parecia ser outra idade de ouro do esporte, conforme segue (Tabela 2):

- O mercado de esporte doméstico (consumo e investimento) alcançou a cifra de US$ 151,9 bilhões (mercado americano);
- Aumento de 18% da renda das maiores e principais ligas americanas (NBA, NHL, MLB, NFL), conforme informações do *Financial World*;
- Consolidação do *Super Bowl* como o maior evento esportivo do EUA, com o preço de anúncio de mídia (TV) girando na casa dos milhões de dólares por 30 segundos de veiculação, o tempo mais caro da TV mundial, contanto com o apoio de grandes empresas como Disney, American Express, Nike, PepsiCo, entre outras;
- Fortalecimento de esportes outrora vistos como regionais ou masculino, tal qual, o hóquei no gelo e o basquete feminino;
- Apoio e reconhecimento dos principais jornais dos EUA, como o *Fortune*, a *Business Week* e o *Wall Street Journal*;
- Apoio de outras áreas do entretenimento, como o cinema (Hollywood), pela produção de filmes e documentários;
- Aumento do número de horas dedicado aos programas e noticiários esportivos, o que despertou o interesse dos anunciantes e os conseqüentes aumentos da receita publicitária, principalmente dos canais dedicados ao esporte.

**Tabela 2 - Classificação dos principais ramos de negócios dos EUA (PIB estimado)**

| Classificação | Ramo | Volume em bilhões de dólares |
|---|---|---|
| 1 | Imobiliário | 850,0 |
| 2 | Varejo | 639,9 |
| 4 | Saúde | 443,4 |
| 5 | Construção | 277,6 |
| 8 | Utilidades | 205,3 |
| 11 | Esporte | 152,0 |
| 15 | Transportes | 115,4 |
| 18 | Serviços Jurídicos | 100,5 |

FONTE: Elaborado pelo autor com base em MULLIN; HARDY; SUTTON (2004).

## 3.2 Plano de marketing da Hillerich & Bradsby

Para exemplificar as informações contidas no tópico acima, será utilizado um exemplo, que melhor caracteriza o momento de transição vivido pelo marketing esportivo no berço de sua história.

De acordo com Pitts e Stotlar (2002) no início da década de 1920, a Hillerich & Bradsby (H&B), fabricante de tacos de beisebol (*Louisville Slugger*), torna-se líder em seu segmento, em virtude de uma ousada ação de marketing esportivo.

Segundo esses autores, a ação constava da análise e monitoramento das forças externas (macromarketing) do mercado no qual estava inserida a empresa. A estratégia contemplava a especificidade dos elementos que compõem o micromarketing (composto de marketing), levando à decisão estratégica quanto ao produto, preço, praça e promoção (Quadro 4).

**Quadro 4 - Forças externas: macromarketing**

| MACROMARKETING | |
|---|---|
| Aumento do tamanho do mercado | – 1912-1919, crescimento do mercado de tacos de beisebol;<br>– Expansão do mercado para adultos (pós - I Guerra). |
| Taxa de crescimento do mercado | – Resultado da expansão do mercado para jovens e ao retorno dos soldados da I Guerra. |
| Rentabilidade industrial | – Aumento substancial dos lucros nos anos imediatamente anteriores e posteriores à I Guerra Mundial;<br>– Surgimento de novos concorrentes; |
| Mudança da política governamental | – Imposição da taxa de 10% sobre as vendas de todos os produtos esportivos;<br>– Algumas empresas optaram por absorver esta taxa outras por repassá-la para o consumidor final;<br>– Incremento do esforço promocional com a finalidade de estimular a demanda e compensar as perdas pelo aumento do preço final;<br>– Aumento da competitividade. |
| Disponibilidade de recursos | – 1919-1923, escassez de matéria-prima;<br>– Busca de material alternativo para a confecção dos tacos. |
| Mudança tecnológica | – Surgimento de tacos mais resistentes, leves e fortes. |
| Economias de Escopo | – União das empresas de setores relacionados com a finalidade de obterem alguma vantagem competitiva (ex.: distribuição, vendas, etc.). |
| Economias de Escala | – Para a produção de tacos, na distribuição e na compra de matéria-prima. |
| Preferências do comprador por produtos diferenciados | – Busca por produtos (tacos) especiais;<br>– Uso do poder de emulação. |
| Economia nacional | – 1920-1921, período da depressão;<br>– Aumento do lazer forçado contribuiu para o aumento da venda de tacos. |

FONTE: Elaborado pelo autor com base em PITTS; STOTLAR; (2002).

Como se observa, diversos fatores externos (macromarketing) consolidaram essa nova época, como: o apoio da mídia, o reconhecimento da população, o profissionalismo das equipes, o aparecimento e a consolidação de novos e antigos esportes, o surgimento de novos ídolos e, em função destes e de outros fatores, o crescente investimento por parte das grandes empresas do setor de esportes que acreditaram na expansão do mercado nacional e global.

Entretanto, o fortalecimento do setor acabou por trazer consigo outros problemas que até então não faziam parte da realidade desse mercado. O interesse público instigou o aparecimento de sindicatos fortes e atuantes, elevação dos salários dos atletas, contratos de imagem, agentes interessados em lucrar com a imagem dos novos astros, preços dos ingressos elevados, etc.

A competitividade do mercado exigia das empresas novas formas de reagirem às investidas e oscilações das variáveis acima dispostas, para isso eram necessárias o aprimoramento das técnicas de marketing (composto de marketing).

Acrescente-se a issso a diminuta maturidade intelectual dos jogadores, o profissionalismo iniciando, vida desregrada, falta de acompanhamento psicológico e questões raciais, entre outras, acabaram por determinar o surgimento de uma nova era, a do “mercado competitivo”.

Para Pitts e Stotlar (2002) a reação da H&B às forças externas envolveu decisões de micromarketing quanto a produto, praça, preço e promoção, em função do impacto causado pela investida das forças externas que provocaram fissuras em diversos setores da empresa e do mercado (Quadro 5).

Pode se observar que a leitura e a análise correta do mercado conferiram à empresa determinada vantagem competitiva, traduzida em estratégias consistentes que privilegiavam as forças internas tanto no combate quanto na utilização das forças externas.

Para Pitts E Stotlar (2002, p. 52) “A H&B analisou como os objetivos e os recursos da empresa interagiam com as contingências impostas pelas forças externas. O plano de marketing buscou capitalizar sobre as oportunidades da indústria e as forças da empresa, ao mesmo tempo em que mitigava as ameaças da indústria e as fraquezas da empresa”.

**Quadro 5 - Forças internas: micromarketing**

| MICROMARKETING | |
|---|---|
| Produto | – Produção de tacos específicos para o público jovem e adulto, dos mais variados modelos (comprimento e peso);<br>– Mudanças tecnológicas permitiram a produção em escala de um produto diferenciado. |
| Ponto | – A concorrência se beneficiou da economia de escopo que lhe permitiu uma maior eficiência na distribuição e no contato com o consumidor;<br>– Início da estratégia de venda direta ao consumidor e melhoria da relação com o varejista independente, com o objetivo de transpor a dificuldade gerada pela economia de escopo. |
| Preço | – Ênfase na manutenção vertical de preços;<br>– Os intermediários e varejistas deveriam trabalhar com os preços sugeridos;<br>– Corte nos custos de produção e distribuição;<br>– Preços mais baixos aos consumidores, em função da economia gerada pelas ações;<br>– Os consumidores pagam mais pelo prazer de adquirir tacos com valores agregados (autografados). |
| Promoção | – 1919: inicio de uma campanha integrada de propaganda e promoção (revistas populares e especializadas, um prospecto promocional e um slogan publicitário). O objetivo desta campanha era dar uma resposta à economia de escopo, além da necessidade de uma campanha unificada em função da economia de escala utilizada pela H&B. |

FONTE: Elaborado pelo autor com base em PITTS; STOTLAR (2002).

## 3.3 Histórico do marketing esportivo no Brasil

De acordo com Melo Neto (1995), não há dados ou informações suficientes que comprovem com precisão a existência de uma data específica para o surgimento das primeiras incursões estratégicas das empresas, no que se refere ao marketing esportivo no Brasil.

No entanto, segundo o mesmo autor, o aumento da cobertura do esporte na mídia, no início da década de 80, pode ser considerado como determinante na atração de novos investimentos em patrocínio ou promoção de eventos esportivos. O vôlei foi a primeira modalidade esportiva a receber investimentos, seguido pelo basquete, atletismo e o futebol de salão. Todos tinham como objetivo principal o aumento das vendas das empresas investidoras e a fixação da marca institucional.

Segundo Dualib (2005) *apud* STOTLAR (2005) pode-se observar no Brasil várias mudanças ocorridas no cenário esportivo, desde o início tímido em 1938 até o presente momento, que acabaram por desenvolver e aquecer o cenário do marketing no esporte e do próprio marketing esportivo no país, conforme esquema cronológico listado abaixo.

1938 – A Lacta lança o chocolate Diamante Negro para homenagear Leônidas da Silva, artilheiro da Copa do Mundo de Futebol desse ano, disputada na Itália, na qual o Brasil ficou em 3º. lugar. O próprio Assis Chateaubriand, dono da marca na época, teria feito as negociações com o jogador. Ainda na trilha desse sucesso, a marca de cigarros Magnólia lança um concurso para eleger o maior craque brasileiro. As cédulas de cotação vinham nos maços de cigarro (**Marketing no esporte**).

1950 – O Brasil organiza a Copa do Mundo, sem nenhum patrocínio, além da ajuda oficial do Governo.

1960 – Com a conquista da Copa do Mundo em 1958 e os títulos mundiais (clube) por parte da equipe do Santos, o Instituto Brasileiro do Café – IBC, autarquia que dirigiu a cafeicultura nacional entre 1952 e 1990, passa a usar craques (ex.: Pelé e Garrincha, entre outros) para divulgar a imagem do café brasileiro mundo afora. Nos anos 70, período em que Garrincha ficou na Itália, o IBC cuidou para que ele fosse presença constante nas feiras e nos eventos promovidos em Roma (**Marketing no esporte**).

1963 – São Paulo sedia os jogos pan-americanos, sem nenhum patrocínio além do apoio oficial.

1974 – O Brasil sedia pela primeira vez uma etapa masculina do *World Championship of Tennis*, com a presença de todas as estrelas do mundo e patrocínio da Copersucar. Em 1977 é a vez da versão feminina patrocinada pela Colgate Palmolive **(Marketing esportivo)**.

1975 – Para aumentar as vendas de bicicletas num mercado em que a Monark detinha 80% de participação, a Caloi passou a patrocinar competições de ciclismo no país, além de eventos como o passeio ciclístico da primavera. Por meio de iniciativas como essa, a Caloi observou o crescimento de seu *share* de mercado, atingindo 50% do território nacional **(Marketing esportivo)**.

1976 – Depois de conquistar os títulos de 1972 e 1974, Emerson Fittipaldi associa-se à Copersucar para lançar a primeira equipe brasileira de Fórmula 1. Apesar da ousadia do projeto, os resultados obtidos nas pistas não sustentam a parceria e um dos primeiros grandes projetos de marketing esportivo do país, termina em 1981 **(Marketing esportivo)**.

1977 – Gerson, campeão mundial no México em 1970, lança o bordão: "Para quem gosta de levar vantagem em tudo, certo?". A campanha muito criticada marca para sempre a vida do jogador como autor da Lei de Gerson. Mesmo com a polêmica, o jogador leva a marca Vila Rica a figurar pela primeira vez entre os dez cigarros mais vendidos em um mercado dominado pela Souza Cruz (**Marketing no esporte**).

1981 – A confederação Brasileira de Vôlei, por seu presidente Carlos Arthur Nuzman (atual presidente do COB), consegue derrubar o veto do Conselho Nacional do Desporto (CND) para publicidade no uniforme dos times de vôlei. A equipe Atlântica Boa Vista torna-se a primeira do país a usufruir a medida, seguida pela Pirelli. A CBF derrubou o veto no futebol no ano seguinte (1982) **(Marketing esportivo)**.

1982 – A Mitsubshi lançou uma promoção inédita, pouco antes da Copa do Mundo da Espanha, prometendo garantia até o mundial seguinte em todos os seus televisores (**Marketing no esporte**). Na Copa, a CBF encontra uma maneira de burlar o regulamento da Fifa que proibia mensagens comerciais nos uniformes e insere o logo do Café do Brasil dentro do escudo da camisa, junto à imagem da taça *Jules Rimet* **(Marketing no esporte)**.

1983 – Depois de um tempo patrocinado pelo Banerj, Ayrton Senna assina contrato para ser garoto-propaganda do Banco Nacional. Desfila pelo circo da Fórmula 1 usando boné do Nacional até o fim da sua carreira **(Marketing esportivo)**.

1983 – A equipe gaúcha de Bento Gonçalves assinou contrato de patrocínio com uma rede de móveis um mês antes do fim da proibição, em abril do ano anterior (1982). O Flamengo torna-se o primeiro grande clube de futebol do país a estampar a marca na camisa: Lubrax **(Marketing esportivo)**. Parceria suspensa em outubro de 2003, por causa de dívidas fiscais do clube.

1984 – O Banco Nacional compra o direito de estampar sua marca nas camisas do Vasco e do Fluminense nos dois duetos que decidem o Campeonato Brasileiro de Futebol deste ano **(Marketing esportivo)**.

1986 – A seleção brasileira de futebol joga a Copa do Mundo no México com sua primeira fornecedora oficial de material esportivo, a Topper **(Marketing esportivo)**.

1987 – Os clubes rompem com a CBF para criar o Clube dos 13 e disputar a Copa União. A Coca-Cola estampa sua marca nos uniformes dos 16 clubes que participam da competição, abrindo exceção para o Grêmio: a *logo* Coca-Cola é colocada em preto-e-branco, pois o estatuto do time proíbe o vermelho, cor do rival **(Marketing esportivo)**.

1990 – Insatisfeitos com a premiação oferecida pela companhia em caso de conquista de título, os jogadores cobrem a logomarca da Pepsi quando posam para o foto oficial da equipe, os que geram enorme constrangimento para a empresa. Logo depois do Mundial, a CBF assina com a Coca-Cola, já de olho nos jogos Olímpicos de Atlanta, sede da multinacional **(Marketing esportivo)**.

1992 – A seleção brasileira de vôlei conquista a medalha de ouro nos Jogos Olímpicos de Barcelona, coroando um dos patrocínios mais bem-sucedido da história do marketing esportivo do país. Com o objetivo de rejuvenescer a marca, o Banco do Brasil veste a torcida brasileira nas arquibancadas e vira sinônimo de vôlei para toda uma geração.

1993 – Após a parceria com a Parmalat, o Palmeiras conquista o Campeonato Paulista de Futebol em 1994 e 1996, o Brasileiro de 1993 e 1994, além da Taça Libertadores de 1994. Além do patrocínio à equipe paulistana, a multinacional italiana comprava os jogadores e os revendia, participando ativamente da gestão do futebol, mas a parceria chegou ao fim em 2000 **(Marketing esportivo e gestão profissional)**. Mesmo com o faturamento da empresa (Parmalat) tendo saltado dos R$ 220 milhões, em 1992, para R$ 1,1 bilhão em 1998, a parceria com o Palmeiras teve seu fim no final de 2000, devido a problemas financeiros enfrentados pela multinacional que acabou pedindo concordata em 2004.

1994 – A Brahma faz história na Copa do Mundo dos Estados Unidos, no primeiro grande *case* nacional de marketing de emboscada. Apesar da Kaiser, sua rival na época, deter a cota

de patrocínio da transmissão da TV Globo, a Brahma – atendida pela Fischer, Justus – patrocina todos os jogadores e a comissão técnica da seleção brasileira, além de criar a torcida **Número 1**. Muitos jogadores são freqüentemente vistos fazendo o gesto que simboliza o conceito. A guerrilha começa num amistoso contra a França, em Paris, onde a Brahma compra placas no estádio *Parc des Prince* e acaba mudando as regras de comercialização de placas em estádios (**Marketing no esporte**).

1996 – A relativamente desconhecida marca italiana Diadora assina patrocínio com o totalmente desconhecido tenista Gustavo Kuerten. Cinco anos depois, a filial brasileira da empresa torna-se a campeã mundial de vendas fora da Itália. Ainda em 2001, Guga conquista o tricampeonato em Roland Garros, mas a parceria termina no final do ano por decisão da matriz. A gaúcha Olimpykus assume o patrocínio, mas desiste depois dos maus resultados do atleta em 2002 e 2003 **(Marketing esportivo)**.

1996 – Por intermédio da Traffic, a Confederação Brasileira de Futebol fecha com a Nike o maior contrato de patrocínio da história do marketing esportivo brasileiro até essa data, sucedendo a Umbro como fornecedora oficial de uniformes **(Marketing esportivo)**.

1997 – O Esporte Clube Corinthians passa a utilizar na camiseta a logomarca do banco Excel-Econômico que investiu R$ 5 milhões anuais no clube, para ter o direito de colocar a sua marca na camiseta do clube. Ainda em 1997, a montadora General Motors (GM) passou a patrocinar o Grêmio e o Internacional, com a finalidade de divulgar a montadora que se instalava no Rio Grande do Sul. A empresa se comprometeu a investir R$ 6 milhões em cada clube durante três anos, em troca da exploração da sua marca nas camisetas dos clubes. O valor aportado era o dobro do que os atuais patrocinadores (Tintas Renner e Aplub) investiram na dupla Gre-nal (MINADEO, 2005).

1998 – A Nike vira centro mundial de especulações, após a derrota da seleção brasileira de futebol diante da França (Patrocinada pela rival Adidas), na final da Copa do Mundo de 1998 em circunstâncias atípicas (ex.: convulsão do Ronaldinho). A empresa é acusada pela imprensa de forçar a escalação do atleta, além de intervir nas convocações e obrigar a seleção a jogar amistosos com países de pouca representatividade no cenário do futebol mundial. A empresa é chamada na CPI do futebol, que nada prova contra a marca.

1999 – O biênio 1998-99 corresponde ao auge da entrada dos investidores no futebol brasileiro com o *Banco Opportunity* assumindo o controle acionário do Bahia, o *Banco Excel* gerenciando o departamento de futebol do Vitória e o *Bank of América* investindo milhões na equipe do Vasco da Gama.

1999 – A multinacional suíça *International Sports Licence* - ISL assina parceria com o Flamengo (US$ 80 milhões) e com o Grêmio (US$ 75 milhões) para explorar seus direitos comerciais e o licenciamento **(marketing esportivo)**. A norte-americana Hicks, Muse, Tate & Fust fecha contrato com o Corinthians e o Cruzeiro **(marketing esportivo)**. O congresso brasileiro, porém, aprova leis que limitam a atuação dessas empresas e inviabilizam as parcerias com os clubes. A ISL quebra em 2002. Pouco tempo depois, a Hicks encerra o acordo com o Corinthians e o Cruzeiro. De acordo com Caliari (2005): o contrato de 10 anos entre a empresa e o Corinthians previa inclusive a construção de um estádio multiuso com capacidade para 45 mil lugares, além do aporte financeiro de R$ 53 milhões para a contratação de atletas.

O esperado processo de modernização dos clubes e de sua gestão não acontece. As dificuldades inerentes ao ambiente (macromarketing, consumidor e concorrente), além das características internas (micromarketing) dos respectivos clubes inviabilizam a parceria, e eles vêm seus sonhos de clube-empresa se transformar em pesadelo, pois, após a saída dos investidores, o que restou foram dívidas elevadas e clubes quebrados financeiramente.

2000 – Guga causa comoção ao anunciar que desistiria de participar dos Jogos Olímpicos em Sidney por conta de um desentendimento entre a Diadora, sua patrocinadora, e a Olympikus, patrocinadora de toda a delegação do COB. A primeira se recusa a permitir que Guga jogue com uniforme do concorrente e vice-versa. Depois de muita polêmica, o impasse é resolvido com as duas fabricantes recuando e aceitando que Guga jogasse de camisa branca, sem marca alguma.

2001 – Outro clássico *case* nacional de emboscada. Insatisfeito com a cobertura jornalística da TV Globo da final do Campeonato Brasileiro de 2000, o Vasco entra em campo com o logotipo do SBT para enfrentar o São Caetano **(Marketing no esporte)**.

A CBF rompe com a Coca-Cola e assina patrocínio com a Ambev, que se compromete a pagar US$ 10 milhões à entidade pelos próximos 18 anos ou cinco Copas do Mundo **(Marketing esportivo)**. O investimento da Ambev teve por objetivo transformar o Guaraná Antárctica em um produto internacional (**Marketing no esporte**). A marca passa a ser exposta nos uniformes da seleção brasileira de futebol em todos os países onde joga.

2004 – A Brasil Telecom obriga a Coca-Cola a retirar do ar cenas de um comercial em que a atleta Daiane dos Santos (ginasta) aparece sozinha. A operadora, que tem contrato de exclusividade com a ginasta, diz que a Coca-Cola só pode mostrá-la junto de suas colegas de equipe, da qual a Coca-Cola é a patrocinadora oficial **(Marketing esportivo)**.

2004 – O clube Atlético Paranaense constrói o Kiocera Arena, o mais moderno estádio do Brasil. Projetado dentro dos mais avançados conceitos de tecnologia da construção para ser um espaço multieventos. Equipada com *Bussiness Center* e um teleporto (equipamento de última geração que possibilita a transmissão via satélite de dados e imagens), está preparada também para receber eventos como congressos, shows e feiras. O estádio oferece cadeiras numeradas a todo público, conta com ampla praça de alimentação, quatro lojas externas, estacionamento para 500 carros, além de 76 camarotes que podem receber de 9 a 22 pessoas cada um. Além de apresentar o mais moderno sistema de segurança com 63 câmeras em todos os pontos do estádio.

2005 – O Corinthians estabelece uma parceria com a *Media Sports Investments - MSI*, com aporte inicial de R$ 132 milhões na aquisição de jogadores de expressão mundial, como o argentino Carlitos Tevez, dos brasileiros Roger e Carlos Alberto, entre outros, tendo como objetivo aumentar a exposição do clube na mídia nacional e internacional, para, conseqüentemente, buscar novos valores nos contratos de patrocínio.

De acordo com Cardozo (2005) a estratégia da MSI já tem apresentado resultados, a média de público do clube no campeonato paulista foi a maior de sua história, alcançando 21.700 torcedores por jogo.

O histórico apresentado na seqüência cronológica acima atesta ou, pelo menos, possibilita que se considere o fato de que o marketing esportivo no Brasil sobrevive de ações esporádicas de poucos diretores, que imbuído dos mais diversos interesses acabam por buscar alternativas de

curto prazo, que sejam capazes de gerar recursos rápidos, ou mesmo por meio de parecerias (estratégia de médio e longo prazo) com empresas interessadas em associar sua marca à do clube, sem que haja a troca (Experiência de Gestão x Marca) necessária para o sucesso de qualquer clube-empresa (Efeito Emenda Maguito Vilella).

As cotas de patrocínio acabam por assumir importante papel como fontes de receita para a combalida gestão financeira dos clubes de futebol. Segundo Romão (2005): no triênio 2006 – 2008, os clubes dividirão a verba de R$ 300 milhões, entre todos os clubes da elite (fundadores e integrantes dos clubes dos Treze). O interesse dos patrocinadores aumentou em função do sucesso dentro de campo da seleção nacional, da disponibilidade dos jogos em *Pay-per-view* e da transmissão do campeonato por emissoras estrangeiras.

De acordo com Sbrighi (2005) os clubes pertencentes ao clube dos Treze geram o equivalente a R$ 31 milhões mensais em exposição para as marcas estampadas nos uniformes (TVs aberta e fechada, fotos e textos nos principais jornais do país - Dados da SiS, agência de consultoria especializada).

De acordo com a *Top Sports Ventures*, as estratégias de marketing esportivo no Brasil movimentam, aproximadamente, R$ 1,1 bilhão. No ano de 2002 R$ 328 milhões foram investidos em patrocínio esportivo. O futebol recebeu 63% ou R$ 205 milhões do total, o que corresponde a menos de 3,4% do mercado publicitário brasileiro (US$ 7,5 bilhões – IBOPE) e a somente 1,3% do total de investimento em patrocínio no mundo (GUARAGNA, 2005).

A indústria do esporte é a quarta indústria brasileira e gera cerca de R$ 31 bilhões anuais, equivalentes a 3,3% do PIB, sem considerar o mercado informal e, mantendo sua tendência de crescimento, poderá chegar a 5% nos próximos anos (CALIARI, 2005).

De acordo com os dados apresentados pelo Ministro do Esporte, Agnelo Queiroz, a cada final de semana o futebol movimenta 18% da população brasileira (31 milhões de pessoas entre atletas, dirigentes, árbitros, profissionais de imprensa, público nos estádios e telespectadores) (SBRIGHI, 2005).

No entanto, apesar do apelo popular que esse esporte tem junto à massa, os clubes de futebol não conseguem transformar tal número de torcedores em consumidores. O clube de Regatas

Flamengo possui cerca de 33 milhões de torcedores, com poder de consumo maior do que a Venezuela e cerca de 65% da população Argentina (SOMOGGI, 2006).

De acordo com Cardia (2004) a bilheteria brasileira responde por somente 20% do total do faturamento bruto dos clubes brasileiros, contra 36% na Inglaterra. CALIARI (2005) destaca que o futebol brasileiro conta com cerca de 113 milhões de torcedores cativos, o que representa um potencial de negócios a ser considerado.

Esse fato concorre para endossar a enorme diferença existente entre o futebol nacional e o futebol europeu, não apenas no que se refere ao sistema de gestão (administração, receitas, etc.), mas pelo comportamento de consumo (benefícios percebidos pelos torcedores) dos apreciadores do "espetáculo".

Agentes determinantes e ativos da relação futebol e torcedor, os clubes disponibilizam estruturas e segurança precária, gestão deficiente, falta de uma equipe competitiva, preços fora da realidade brasileira (de acordo com que os clubes oferecem), entre outros fatores, colaboram para gerar a insatisfação do torcedor em função do benefício percebido (baixo valor agregado do produto – futebol).

## 3.4 Conceito de marketing esportivo

O marketing esportivo é um novo campo de estudo e ainda não apresenta um corpo de conhecimento substancial, comparativamente a muitos outros campos como Direito, Educação, Administração, Marketing, etc. Há apenas um periódico de pesquisa de marketing esportivo, o *Sport Marketing Quartely*. No mundo existem poucas obras que tratam especificamente sobre os vários aspectos do marketing esportivo. Entre outros fatores, esse fato demonstra que ainda não há uma teoria conclusiva acerca do Marketing Esportivo (PITTS; STOTLAR, 2002).

De acordo com os autores acima, para que se possa compreender a evolução da teoria do marketing esportivo, é preciso conhecer a base sobre a qual a matéria se constrói. Neste caso a ela se constitui de quatro amplos campos de estudo: estudos esportivos, estudos de

administração de empresas, estudos ciências sociais e comunicação. Cada qual apresentando áreas de estudo específicas ou especializadas a partir das quais o marketing esportivo desenvolve seu corpo de conhecimento (Quadro 6).

**Quadro 6 - Teoria do marketing esportivo**

| TEORIA DO MARKETING ESPORTIVO | | | |
|---|---|---|---|
| Estudos do Esporte | Administração de Empresas | Comunicação | Ciências Sociais |
| Filosofia do Esporte | Marketing | Jornalismo | Relações Humanas |
| Psicologia do Esporte | Administração Financeira | Relações Públicas | Estudos Multiculturais |
| Sociologia do Esporte | Economia | Estudos de Mídia | Estudos Populacionais |
| Administração de Educação Física | Direito Empresarial | Propaganda | Estudos de Mercado de Trabalho |
| Administração de Instalações Esportivas | Administração de Pessoal | Radiodifusão | |
| Administração do Lazer | Administração | | |
| Administração Esportiva | | | |

FONTE: PITTS; STOTLAR (2002).

Como prova da característica multidisciplinar e interdisciplinar da matéria Marketing Esportivo, pode-se citar o envolvimento das Ciências Sociais, pelos seus estudos sobre as relações humanas, estudos multiculturais, estudos populacionais e estudos de mercado de trabalho.

Para Yannakis (1989) a sociologia do esporte pode contribuir consideravelmente para o marketing e administração esportiva, conforme segue:

- Conceitualização, projetos e implementação de boas pesquisas de mercado;
- Desenvolvimento de instrumentos de pesquisa;
- Interpretação das descobertas (incluindo análises temporais a bases de conhecimento existentes);
- Campanhas promocionais (Propaganda) eficientes com informações básicas, em especial no que se refere à característica de estilo de vida;
- Criação de um banco de dados de marketing (contendo informações sobre as características do mercado alvo);
- Exploração e identificação de novos mercados;
- Introdução na empresa de orientação de Ciências Sociais.

Yannakis (1989) declarou que isso envolve a apreciação da natureza interativa de forças do sistema (macromarketing) e o impacto dessas nas preferências do consumidor (destaque para padrões, tendências e o resultado delas sobre o impulso de compra do consumidor), além das diferenças culturais e sua influência nas decisões de compra, somadas ao papel que o esporte desempenha na sociedade, influenciando valores e atitudes, formando gostos, proporcionando modelos, etc.

As teorias existentes devem ser aplicadas ao marketing esportivo e à indústria do esporte e usadas no desenvolvimento de uma teoria do marketing esportivo.

Segundo Pitts e Stotlar (2002) o marketing esportivo é o processo de elaboração e programação das atividades de produção, formação de preço, promoção e distribuição de um produto esportivo para satisfazer às necessidades ou desejos de consumidores e realizar os objetivos da empresa.

O Marketing Esportivo compreende ações voltadas para a prática e a divulgação de modalidades esportivas, clubes ou associações, seja pela promoção de eventos ou torneios, seja pelo patrocínio a clubes esportivos. Inclui, também, o trabalho de marketing realizado por academias, centros de práticas esportivas, etc.

Empresas e marcas líderes costumam privilegiar essa área, aproveitando-se da boa imagem de clubes e esportistas junto à opinião pública, constituindo uma oportunidade a mais para o profissional de marketing, neste caso o esportivo, conhecer e entender o mercado no qual está inserido, buscando estabelecer novas alternativas de comunicação entre a empresa e seu público alvo.

A expressão surgiu em 1978, no periódico *Advertising Age*, em virtude da necessidade de se explicarem as ações que determinadas empresas estavam utilizando para promover seus produtos por meio do esporte.

De acordo com Mullim, Hardy e Sutton (2004) produto esportivo é qualquer bem, serviço, pessoa, lugar ou idéia, com atributos tangíveis e intangíveis, que satisfaz necessidades ou desejos do consumidor quanto a esporte, ginástica ou recreação.

Para Cardia (2004) o marketing esportivo pouco difere do marketing, atendo-se, no entanto às questões típicas do segmento esportivo, vinculado às premissas básicas como produto, demanda, desejo, necessidades, valor, satisfação, qualidade e mercado.

Entretanto, Mello Neto (1995) e Bertoldo (2000) colocam o marketing esportivo como uma extensão das estratégias de praça e promoção de determinadas empresas produtoras de bens e/ou serviços esportivos.

Para Mello Neto (1995) trata-se de um novo segmento de mercado dentro da área de Comunicação, uma espécie de mídia alternativa. Para esses autores, pode ser considerada também uma estratégia promocional institucional com o intuito de promover a marca da empresa.

Bertoldo (2000) corrobora a afirmação acima, destacando as estratégias de promoção de eventos, torneios ou patrocínios de equipe e clubes esportivos, típicos do marketing esportivo.

No entanto, Mullim, Hardy e Sutton (2004) afirmam que o marketing esportivo consiste em todas as atividades designadas a satisfazer às necessidades e desejos dos consumidores esportivos por meio de processos de troca, apresentando dois eixos principais: o marketing de produtos e serviços esportivos diretamente para os consumidores esportivos e o marketing de outros produtos e serviços por meio de promoções esportivas.

De acordo com Pitts e Stottlar (2002) o marketing esportivo é a função que orienta o negócio esportivo a identificar os produtos que os consumidores precisam ou desejam. Ele busca identificar e analisar a concorrência, desenvolver estratégias promocionais, em relação aos produtos da empresa a fim de atrair o consumidor. É responsável por levar o produto ao consumidor.

Marketing é um processo contínuo, uma função que nunca termina. O modelo de administração do marketing esportivo deve servir como guia para o profissional de marketing ao administrar as funções de marketing da empresa (Figura 3).

O modelo ilustra os elementos de marketing, a sucessão de elementos e funções, o processo de administração e a interdependência dos elementos. Segue abaixo a explicação de cada um dos pontos acima apresentados, o aprofundamento da explicação será feito oportunamente:

a) Missão e objetivos da empresa esportiva: a missão deve ser acompanhada pelos objetivos da empresa que devem ser claros, mensuráveis e quantificáveis, devendo declarar a direção ou as direções exatas que a administração deseja para a empresa;

b) Análise da situação: pode ser dividida em ambiente cooperativo; competitivo; econômico; social; político e legal (PITTS; SOTTLAR, 2002). Após a análise de todos os ambientes o profissional de marketing deve ser capaz de determinar a intensidade e o tipo de impacto causado pelos diversos ambientes, além das oportunidades e ameaças que cada um desses ambientes oferece à empresa.

c) Pesquisa de marketing esportivo e sistema de administração de informações: de acordo com Mullim, Hardy e Sutton (2004) um SIM deveria apresentar as seguintes características:

- Deve ser centralizado. Deve ser capaz de consolidar um sistema, a quantidade e tipos de informações a administrar e as maneiras como o profissional de marketing precisará usar as informações (PITTS; SOTTLAR, 2002);
- As várias bases de dados devem estar plenamente integradas para que os dados de fontes múltiplas sejam comparados ou fundidos, quando apropriados. A pesquisa de marketing concentra-se, geralmente, em um problema e, ao mesmo tempo, pode-se estabelecer e manter grandes bancos de dados concernentes a aspectos específicos da empresa ou dos mercados consumidores e concorrentes da empresa (PITTS; SOTTLAR, 2002);
- O profissional de marketing (e outros usuários) deve ser capaz de recuperar os dados de forma a poder utilizá-los para a tomada de decisão. O profissional de marketing esportivo precisará das informações obtidas por meio de pesquisa para tomar decisões e elaborar estratégias relativas a cada aspecto da empresa e seu plano de marketing (PITTS; SOTTLAR, 2002);
- O SIM deve permitir múltiplos usuários e múltiplo acesso, simultaneamente.

d) Análise do consumidor esportivo e da concorrência na indústria do esporte: o profissional de marketing esportivo precisa conhecer e entender os consumidores e potenciais consumidores de seus produtos e produtos potenciais futuros, além de conhecer e compreender os concorrentes e potenciais concorrentes. Para Mullim, Hardy

e Sutton (2004): a maioria dos estudos é de difícil comparação, pois utilizam medidas diferentes de participação, envolvimento, *status* social e estilo de vida;

e) Segmentação do consumidor, da indústria e do produto: o profissional de marketing esportivo vale-se da estratégia de segmentação (indústria e produto) para organizar e administrar as informações relativas a consumidores. De acordo com Mullim, Hardy e Sutton (2004): dada a competitividade do mercado e a natureza intangível da maioria dos seus produtos, a segmentação esportiva é tão lógica quanto necessária;

f) Decisões de mercado-alvo: os mercados-alvo constituem a base das estratégias de marketing. Trata-se do mercado-alvo para o qual as estratégias de micromarketing se direcionam. Definindo-se o que se produz, como será oferecido o produto, qual o seu preço específico, local no qual se pretende oferecer o produto, definem-se as estratégias promocionais;

g) Estratégias de *mix* de marketing esportivo: refere-se à combinação correta por parte do profissional de marketing esportivo das estratégias dos “4 Ps”, buscando a melhor forma de satisfazer o consumidor e realizar os objetivos de marketing. Para Mullim, Hardy e Sutton (2004): como o esporte goza de tanta atenção da mídia, é interessante destacar um “Quinto P”, trata-se das relações públicas (ou apenas “Públicas”, geralmente consideradas parte integrante da promoção).

- Produto: produto esportivo é qualquer bem, serviço, pessoa, lugar ou idéia com atributos tangíveis ou intangíveis que satisfaça às necessidades ou desejos dos consumidores relacionados a esporte, fitness ou recreação. De acordo com Mullim, Hardy e Sutton (2004) o posicionamento do produto envolve pesquisa, desenvolvimento e planejamento, não apenas estratégias promocionais.
- Preço: a decisão deve se basear em fatores como conhecimento do consumidor (renda, aspecto cultural, etc.), os custos da empresa para produzir e oferecer o produto (manutenção do clube, produtos, atletas, diretores, etc), as estratégias de realização de lucros da empresa, os preços da concorrência, a oferta e a demanda dentro do mercado do produto (outros clubes de futebol, outros esportes – vôlei, basquete, etc.). Segundo Mullim, Hardy e Sutton (2004) a organização deve considerar as influências de alguns aspectos ao definir a estratégia de preço dos seus produtos: “utilização eficiente dos recursos (humanos e espaciais), eqüidade (capacidade do consumidor para pagar), oportunidades máximas de participação, atitudes/imagem positiva do usuário, exposição máxima do produto, lucros, sobrevivência”.

- Ponto: ou distribuição, exige que se conheça o tipo de produto, qual a melhor maneira de levar esse produto ao consumidor ou de levar o consumidor ao produto, canais de distribuição eficientes e efetivos, entre outros fatores. Para Mullim, Hardy e Sutton (2004) em muitos aspectos, as decisões de "local" ou distribuição podem ser as mais importantes que um profissional de marketing pode tomar, porque elas têm implicações de longo prazo ou são mais difíceis de mudar do que as de produto, preço, promoção e relações públicas, por envolverem fatores como: o próprio evento, os ingressos para os mesmos, as concessões, a imagem do evento ao vivo (via mídia), os jogadores e treinadores (aparições pessoais), mercadorias e lembranças, etc.
- Promoção: o profissional de marketing esportivo deve se valer de dados de pesquisa sobre o consumidor e a concorrência para criar estratégias e a mensagem promocional. Para Mullim, Hardy e Sutton (2004) a promoção é, sobretudo, um mecanismo crítico para posicionar um produto e a sua imagem na mente do consumidor.

h) Estratégias de administração de marketing: este sistema inclui a administração (determinação de objetivo, seleção e administração do marketing esportivo; estabelecimento de plano financeiro; estabelecimento, supervisão e administração da estrutura organizacional, dos prazos e programações; atuar como elo de ligação entre os agentes internos; coordenar as funções de marketing esportivo, além das demais funções), a implementação (estabelecimento de um sistema para planejamento e gerenciamento das ações de marketing esportivo) e a avaliação (estabelecimento de um sistema para análise de estratégias de marketing para verificar o alcance ou não dos objetivos propostos) de todos os componentes do marketing esportivo;

i) Desenvolvimento do plano de marketing: consiste em elaborar um plano de ação escrito para a empresa (clube, equipe, etc) ou para um elemento (ou produto) da empresa (clube, equipe, etc), contendo os objetivos de marketing, o(s) mercado(s)-alvo identificado(s), estratégias financeiras e detalhes das estratégias de *mix* de marketing (Um plano de marketing pode ser elaborado para um único produto esportivo, um grupo de produtos, uma nova estratégia promocional ou toda a empresa esportiva).

Para Pitts e Stotlar (2002, p. 102) "a teoria se constrói sobre uma base de pesquisa e conhecimento. A teoria do marketing esportivo encontra-se em processo de desenvolvimento, pois é um campo de estudo novo quando comparados a muitos outros".

Assim como todos os outros campos da ciência, a evolução torna-se um processo natural quando vista e analisada de maneira imparcial e profissional.

A construção dessa nova área da ciência social aplicada vem em reposta ao crescimento e à competitividade da indústria do esporte que apresenta taxas de crescimento competitivas. E por isso torna necessário o desenvolvimento e a profissionalização de um modelo de gestão de marketing esportivo capaz de atuar como elo regulador entre os elementos que compõem o mercado esportivo profissional.

Mullim, Hardy e Sutton (2004) desenvolveram um modelo de gestão de marketing baseado no modelo (PGN) de Philip Kotler, entre outros autores, pois para eles os elementos da estratégia de marketing podem ser concebidos em modelos.

O modelo (Figura 3) desenvolvido consiste na espinha dorsal do marketing. Ele enfatiza as interdependências em todos os estágios, devendo ser integrado ao plano estratégico mais amplo de uma organização, incluindo finanças, gestão de ativos, alocação de recursos e a gestão de pessoal, entre outros elementos. Para Mullim, Hardy e Sutton (2004, p.29) “as táticas são as jogadas e os conjuntos ofensivos e defensivos utilizados para situações variadas, os quais compõem coletivamente um plano de jogo estratégico para a vitória. O plano de jogo fornece uma direção geral para o treinador ou zagueiro que escolherá a tática específica a ser utilizada durante o próprio jogo”.

**Figura 3 - Modelo de administração do marketing esportivo.**

FONTE: PITTS; STOTLAR (2002).

Para Stotlar e Dualib (2005) a análise situacional traz fatos e informações importantes e pertinentes ao ambiente da empresa, além de necessárias ao planejamento e à implementação do *mix* de marketing. Não há organização, esportiva ou não, que apresente um ambiente

estático. Todas apresentam ambientes em constante mudança e que necessitam de análise contínua.

De acordo com Cohen (1998), há determinados elementos a serem considerados e analisados que podem fornecer segurança para a elaboração e implementação das estratégias da empresa. De acordo com esse autor, os seguintes elementos devem ser examinados para que se execute uma análise situacional válida:

a) Conjuntura econômica;
b) Tendências da demanda;
c) Tendências tecnológicas;
d) Análise da concorrência;
e) Estado interno da empresa.

Tais elementos apresentam impactos diferentes e com os resultados mais diversos, em virtude do momento em que se encontra a empresa, tanto interno quanto externo. A análise situacional possibilita, então, a toda e qualquer organização ações preventivas que auxiliam na execução da estratégia organizacional.

## 3.5 Análise da situação

Para Mullim, Hardy e Sutton (2004) toda estratégia começa com um entendimento do ambiente e da empresa dentro deste contexto.

De acordo com esses autores o primeiro passo estratégico será a análise do ambiente ou análise SWOT, que consiste em: uma análise cuidadosa dos pontos fortes e fracos da organização (ambiente interno), bem como a consideração e análise das oportunidades e ameaças (ambiente externo).

A alta competitividade do mercado e a conseqüente pressão pela obtenção de maiores e melhores índices junto às organizações (indiferentemente do porte), exige das empresas uma atuação sistemática na coleta de informações ambientais, tanto exógenas (clientes,

fornecedores, concorrentes, aspectos sociais, legais, econômicos, tecnológicos, etc), quanto endógenas (valores e aspirações) (ALMEIDA, 1997).

As organizações são sistemas abertos, conseqüentemente afetam e são afetados por seu ambiente externo. O ambiente externo é composto por todas as forças relevantes que estão situadas além dos limites da organização como a própria empresa, os seus concorrentes, clientes, fornecedores, novos entrantes e substitutos. No que se refere ao chamado **macroambiente**, situam-se os ambientes político e econômico, entre os fatores que afetam as organizações (ALMEIDA; OLIVA, 2003).

Para Almeida (2001) o ambiente de uma organização é constituidop por: macroambiente clima, macroambiente solo, ambiente operacional e ambiente interno:

a) O macroambiente clima: é composto por variáveis de difícil previsão no curto prazo, como as variáveis políticas, econômicas e legais (características de longo prazo);
b) O macroambiente solo: consistem naquele segmento ambiental cujas previsões são precisas e disponíveis em instituições como o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística - IBGE (ex.: dados e características populacionais, como o crescimento por região, as faixas de renda, etc.);
c) O ambiente operacional: é o segmento ambiental cujas previsões acerca das relações operacionais consideram a evolução tecnológica. Refere-se aos aspectos relativos aos concorrentes, fornecedores e clientes diretos;
d) O ambiente interno: neste caso, as variáveis a serem investigadas dizem respeito aos valores e aspirações das pessoas relevantes da organização. Aspectos difíceis de serem modificados.

### 3.5.1 Adaptação ao ambiente organizacional

Para Porter (1998) a essência da formulação da estratégia competitiva está em relacionar a empresa ao seu ambiente. As empresas precisam, necessariamente, analisar em detalhes o seu segmento de atuação, os seus concorrentes, os fatores sociais, políticos e governamentais que interferem na firma, e os pontos fortes e fracos da organização.

De acordo com esse autor, a análise do segmento de atuação da empresa exige identificação e compreensão dos fatores críticos de sucesso no segmento, bem como das oportunidades e ameaças que nele se apresentam.

Uma vez que as forças que afetam a empresa e seu estado de competitividade foram diagnosticadas, ela se encontra em posição de elencar as áreas nas quais vislumbra maior número de oportunidades e ameaças, assim como de identificar os pontos fortes e fracos, relacionadas ao seu segmento de atuação.

Para Porter (1998) a análise da concorrência exige da empresa que ela compreenda quais são as capacidades e limitações dos atuais e potenciais competidores e os seus prováveis movimentos futuros, com o intuito de maximizar o valor de suas capacidades, que a distinguem dos seus competidores.

Neste momento a tarefa consiste em compreender as mudanças estratégicas que cada concorrente pode promover em função das estratégias implementadas e das ações executadas pelos competidores, ou seja, a provável reação de cada rival para a cadeia de mudanças no segmento, assim como para as mudanças ambientais amplas que podem ocorrer.

### 3.5.2 Monitoração do ambiente organizacional

A análise do ambiente das organizações pode ser dividida em três etapas: a determinação das variáveis, a monitoração ambiental e a previsão ambiental (ALMEIDA; ALMEIDA, 2003, p. 7).

Com a finalidade de otimizar o tempo de pesquisa, é aconselhável que seja feito o isolamento ou seleção das variáveis ambientais que serão estudadas, a fim de que para as fases seguintes (monitoramento e previsão), as informações geradas a partir dessas variáveis sejam confiáveis e seguras.

O monitoramento do ambiente compreende uma etapa do processo de análise ambiental que é fundamental para o sucesso da implementação, ajuste e reformulação da estratégia das empresas, decorrente de alterações no ambiente (ALMEIDA; OLIVA, 2003).

As atividades de avaliação do ambiente organizacional fazem parte do processo de elaboração da estratégia de todas as empresas, especialmente no caso do Brasil, onde as mudanças ambientais, como a política e a economia, exigem determinada reflexão, devendo ser segmentadas por unidade de negócios, em função de suas particularidades (FISCHMANN; ALMEIDA, 1991).

De uma maneira mais ampla, o ambiente de uma organização pode ser resumido em duas partes: o ambiente interno e o externo.

A análise do ambiente interno consiste em "um processo de identificação e avaliação de características específicas da organização, que incluem seus recursos, capacitações e competências essenciais [...] fornecem importantes informações sobre os ativos, as habilidades e as atividades desenvolvidas no trabalho, naquele momento, observando, deste modo, aquilo que funciona bem e o que está deficiente" (COULTER, 1998, p. 120-122 *apud* COSTA *et al*. 1999, p. 4).

Por outro lado, a verificação do ambiente externo consiste na identificação e análise das variáveis essenciais do ambiente no qual a empresa está inserida, considerando fatores como: tendências econômicas gerais, tendências demográficas e/ou sociais e políticas, considerados críticos para a identificação das ameaças e oportunidades de mercado, pois impactam o contexto no qual a empresa está inserida (COSTA *et al.* 1999).

De acordo com ALMEIDA e OLIVA (2003) as técnicas de análises ambientais mais utilizadas por grandes empresas norte-americanas são, segundo a ordenação da maior para a menor: a opinião de *experts*, a extrapolação de tendências, os cenários alternados, os cenários simples, a simulação de modelos, o *brainstorming*, os modelos causais, as projeções Delphi, a análise de impactos cruzados, a análise de *inputs* e *outputs*, as previsões exponenciais, a monitoração de sinais, as árvores de relevância e a análise morfológica, considerando-se que uma mesma empresa utiliza mais de uma técnica.

### 3.5.3 Análise SWOT

Conforme Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) a escola do *design* (a mais influente no processo de formulação de estratégia) propõe um modelo de formulação de estratégia que

busca harmonizar as competências (internas) e as possibilidades externas, buscando identificar as oportunidades e ameaças por meio da revelação das forças e fraquezas da organização (Análise SWOT).

O primeiro passo deste modelo de formulação de estratégia é a definição das estratégias alternativas, sua conseqüente avaliação, seleção (escolher a mais adequada) e implementação, a *Escola do Design* dá mais ênfase ao processo de formulação da estratégia do que à sua implementação (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000).

A escola do *design* está baseada em sete premissas (CHRISTENSEN *et al*., 1982):

1) A formação de estratégia deve ser um processo deliberado de pensamento consciente;
2) A responsabilidade por esse controle e essa percepção deve ser do executivo principal;
3) O modelo de formação de estratégia deve ser mantido simples e informal;
4) As estratégias devem ser únicas: as melhores resultam de um processo de *design* individual;
5) O processo de design está completo quando as estratégias parecem plenamente formuladas como perspectiva;
6) Essas estratégias devem ser explícitas; assim, precisam ser mantidas simples;
7) Somente depois que essas estratégias únicas, desenvolvidas, explícitas e simples são totalmente formuladas é que elas podem ser implementadas.

A análise SWOT é bastante útil nos casos de tempo escasso para o estabelecimento de estratégias complexas e é aplicada tanto em nível estratégico/corporativo quanto em unidades estratégicas de negócios. Isso porque o método SWOT serve como filtro interpretativo de variáveis, diminuído a quantidade de fatores em análise.

O SWOT implica análise dos fatores externos: consumidores, os concorrentes, os fornecedores, parceiros, além da variável política, econômica, social e tecnológica; e internos: cultura da empresa, estrutura organizacional, a eficiência operacional, etc.

O responsável pela análise SWOT deve apresentar profundo conhecimento sobre a organização e do setor como um todo, no entanto ainda assim essa análise será apenas um ponto de vista, sendo assim recomendável a participação de vários *stakeholders*, como funcionários, fornecedores, clientes e parceiros, entre outros, contribuindo para a análise e

interpretação das variáveis. Ao término da análise a informação poderá ser usada como base para a formulação de objetivos e de estratégias.

Para MATTAR e SANTOS (2003) a análise da situção quando elaborada de maneira correta e profunda, constitui-se em peça fundamental para a elaboração do plano de merketing, apresentando como resultado o diagnóstico e o prognóstico da situação vivenciada. Podendo ser dividida em quatro diferentes análises: análise dos elementos ambientais, análise da demanda, análise da oferta e análise interna:

a) Análise dos elementos ambientais: consiste nas seguintes análises: econômico, social, político, demográfico, cultural, legal, tecnológico e ecológico;
b) Análise da demanda: refere-se a análise do tamanho e evolução do mercado; características, comprotamentos e desejos/necessidades dos clientes/consumidores do produto; segmentação de mercado; demanda por segmentos, etc.;
c) Análise da oferta: promove a análise do ambiente competitivo e a análise dos concorrentes, que compreendea identificação e descrição dos principais concorrentes, tipos de concorrência e sua participação no mercado, além de suas potencialidades e vulnerabilidades, vantagens e desvantagens competitivas, bem como suas estratégias e resultados;
d) Análise interna: envolve a análise de todas as informações (internas) pertinentes ao “mix” produto, tais como: recursos e capacitações de marketing, finanças, variáveis de decisão de marketing (envolve o composto de marketing), variáveis de desempenho (vendas, participação de mercado, lucros, margem de contribuição, etc.), procurando apontar as potencialidades e vulnerabilidades do produto e da empresa.

Para ALMEIDA (2001), o monitoramento ambiental tem como função a busca de informações sobre eventos e relacionamentos no ambiente externo de uma empresa, conhecimento que auxiliará os executivos na tarefa de definir a futura linha de ação da empresa. Trata-se de uma orientação voltada para a ação e não se limita somente ao processo de detecção e avaliação das informações.

O diagnóstico da situação compreende os fatores chave de sucesso da categoria de produto ou setor empresarial, as potencialidades e vulnerabilidades (produto, concorrente e empresa), as vantagens e desvantagens competitivas, as ameaças e oportunidades, as características e comprotamento do consumidor/cliente, etc. (MATTAR e SANTOS, 2003, p. 135-136).

Ainda de acordo com os autores (acima citados), o prognóstico se limita à construção de cenários alternativos futuros para as princiapis variáveis ambientais, a elaboração de previsões de demanda do mercado para cada cenário e a estimativa de qual deverá ser o comportamento estratégico dos principais concorrentes.

Para Mullin, Hardy e Sutton (2004) a análise SWOT envolve um conhecimento amplo da organização e do ambiente em que está inserido. Conhecimento que se refere ao que Peter Drucker denominou a "teoria dos negócios", que ele define como os pressupostos sobre o ambiente, a missão organizacional e as competências essenciais, necessárias para cumprir a missão (DRUCKER, 2002).

## 3.6 Pesquisa de marketing esportivo e sistema de administração de informações

Para Pitts e Stotlar (2002) a pesquisa de marketing esportivo consiste no processo de planejar e organizar atividades com a finalidade de obter informações úteis ao desenvolvimento das ações financeiras da empresa esportiva, das estratégias de desenvolvimento de produto, preços, de distribuição e de promoção, além de todas as outras funções e operações internas da empresa.

De acordo com a *American Marketing Association* – AMA:

> [...] a pesquisa de mercado liga consumidor, cliente e público ao profissional de marketing por meio de informações – dados usados para identificar e definir oportunidades e problemas de marketing; gera, refina e avalia ações de marketing; monitora o desempenho do marketing; e aprimora o entendimento do marketing como processo. A pesquisa de marketing especifica as informações requeridas para se acessarem tais aspectos; elabora métodos para a coleta de informações; gerencia e implementa o processo de coleta de dados; analisa os resultados; e comunica as conclusões (AMA 1987, p. 1).

O profissional marketing esportivo deve adotar uma postura pró-ativa junto ao mercado, em função da alta competitividade do setor a abordagem reativa impede a efetividade da comunicação por parte da empresa junto ao mercado consumidor (MULLIN; HARDY; SUTTON, 2004).

Informações e dados confiáveis são elementos essenciais para ações rápidas e seguras. A amplitude da pesquisa dependerá da necessidade detectada pelo profissional junto à empresa. Há, no entanto, que se destacar a necessidade de um acompanhamento contínuo do mercado.

Para Pitts e Stotlar (2002) a pesquisa de marketing esportivo apresenta os seguintes objetivos:

a) Estabelecer uma ligação entre o consumidor da indústria do esporte e a empresa esportiva: os profissionais de marketing e administradores da empresa esportiva podem se valer das informações sobre o consumidor para conhecer os consumidores existentes e potenciais e saber o que querem;
b) Identificar e definir oportunidades, problemas e ameaças de marketing: oportunidade de marketing consiste na possibilidade que uma empresa esportiva tem de capitalizar uma nova idéia ou produto, transferir-se para outro local, conquistar um mercado consumidor específico aproveitar-se de uma técnica de administração financeira ou de outra atividade capaz de gerar resultado positivo para a empresa. Tanto para o caso da verificação das oportunidades, como para o caso da antecipação das ameaças, somente as pesquisas conseguirão dar uma reposta para o profissional de marketing esportivo;
c) Gerar, refinar, avaliar e monitorar as ações de marketing: o desenvolvimento e a implementação de um plano de marketing não podem iniciar sem um plano de monitoramento e avaliação de sua eficiência, pois tal avaliação informará ao profissional de marketing esportivo os efeitos positivos ou adversos de um plano de marketing. Para efeito da avaliação exigem-se pesquisa e análise completa para a máxima compreensão possível de cada um, bem como das relações entre si;
d) Analisar e compreender a empresa esportiva, sua indústria e sua concorrência: o profissional de marketing esportivo deve procurar respostas para as questões relativas à companhia, seus consumidores, sua concorrência e seu clima (Quadro 7).

**Quadro 7 - Questões para o profissional de marketing esportivo**

| | Consumidor | Companhia | Concorrência | Clima |
|---|---|---|---|---|
| QUEM... | ...são nossos consumidores?<br>...consome os produtos do concorrente?<br>...poderia se tornar nossos próximos mil consumidores? | ...trabalha para nós?<br>...toma as decisões importantes? | ...é nosso concorrente? | ...pode influenciar a economia, as leis etc.? |
| O QUE/ QUANTO/ QUAL/ QUAIS... | ...que nossos consumidores querem/não querem?<br>...estão dispostos a pagar? | ...nossa companhia faz?<br>...nossa companhia pode fazer?<br>...nossa situação financeira? | ...nosso concorrente faz?<br>...é seu tipo de propaganda?<br>...é sua situação financeira?<br>... são seus preços? | ...é o futuro de nossa economia?<br>...são as leis que afetam nossa companhia? |
| QUANDO... | ...o consumidor deseja este produto?<br>...o consumidor pode pagar?<br>...devemos fazer propaganda? | ...nossa companhia pode oferecer um produto?<br>...a companhia precisa ser paga?<br>...a companhia deve fazer propaganda? | ...o concorrente oferece seus produtos? | ...as leis entram em vigor? |
| ONDE... | ...estão nossos consumidores atuais?<br>...estão nossos consumidores potenciais? | ...localiza-se nossa companhia? | ...localiza-se o concorrente? | ...os reveses da economia atingem com mais ímpeto? |
| POR QUE... | ...o consumidor deseja um produto?<br>...o consumidor deseja pagar um determinado preço? | ...nossa companhia oferece ou não este serviço? | ...o concorrente oferece um serviço especial? | ...a economia afeta mais fortemente esta área? |
| COMO/ EM QUE... | ...o consumidor pode usar este produto?<br>...o consumidor pode paga por este produto? | ...nossa companhia pode oferecer um produto?<br>...nossa companhia rastreia as vendas de seus produtos? | ...nos comparamos ao concorrente?<br>...somos diferentes?<br>...nosso concorrente oferece o produto? | ...estará a companhia em três anos?<br>...a nova lei afetará minha companhia? |

FONTE: Elaborado pelo autor com base em PITTS; STOTLAR (2002).

Decisões e estratégias de marketing devem ser formuladas com base na compreensão das informações sobre a companhia, o consumidor, a concorrência e o clima organizacional, para que se evitem distorções ou falhas na interpretação da situação real em que se encontra o mercado no qual está inserida.

De acordo com Mullin, Hardy e Sutton (2004) a complexidade do SIM dependerá das características da empresa e do mercado.

A posição em que deseja atuar dependerá dos seguintes fatores:

a) O tamanho e a dispersão geográfica do mercado para o produto ou serviço da organização: dependendo do tamanho do mercado a ser trabalhado, dependerá a complexidade do SIM;
b) A disponibilidade dos dados sobre os consumidores atuais e potenciais: quanto maior a disponibilidade dos dados no mercado, maior será o sistema de informação de marketing a ser implementado;
c) O estilo e a visão da liderança organizacional: quanto mais a organização incentiva o aprendizado, descentraliza suas decisões e exige dos empregados iniciativa, melhores serão as condições que ela terá para focar o futuro e permitir que os treinamentos e os recursos do SIM estejam disponíveis para mais indivíduos, expandindo o tamanho e o papel dele e dos seus componentes de apoio.

A pesquisa de marketing é vital para as organizações esportivas, em função das alternâncias do mercado, que apresenta comportamentos (torcedores, clientes, participantes e consumidores) e processos decisoriais de compra oscilantes, em função alta competitividade em que se encontra o mercado (MULLIN; HARDY; SUTTON, 2004).

Um sistema de informações mercadológicas (SIM) pode melhorar o sistema de controle de qualidade, fornecendo valiosas informações a serem usadas na recriação de produtos e serviços (STOTLAR; DUALIB, 2005).

Todas as organizações são suscetíveis às modificações externas e internas, em função de sua interatividade com o meio ambiente do qual faz parte. Tanto os executivos como outros profissionais são responsáveis pelas informações recebidas, coletadas e selecionadas, no entanto um número crescente de empresas, não está tomando as providências necessárias para melhorar os seus sistemas de informação de marketing (KOTLER, 2005).

Conforme Kotler e  Keller (2006, p. 56):

> [...] um sistema de informação de marketing é uma estrutura contínua e interagente de pessoas, equipamentos e processos que congregam, classificam, analisam, avaliam e distribuem a informação conveniente, oportuna e correta, para uso dos responsáveis pelas decisões de marketing, para incrementar o planejamento, a implementação e o controle de marketing.

Kotler e Keller (2006) descrevem o sistema de informação de marketing em quatro subsistemas, são eles: sistema de relatórios internos, sistema de pesquisa de marketing, sistema analítico de marketing e sistema de inteligência de marketing.

Sistema de Informação de Marketing é um conjunto organizado de dados que são analisados por meio de relatórios e modelos estatísticos, cujos dados são transformados em informações para auxiliar o executivo de marketing a fundamentar suas premissas ou para ajudá-lo a esclarecer dúvidas.

AAKER *et al*. (2001) apresentam o conceito de Sistema de Apoio às Decisões de Marketing, que combina os dados provenientes de diversas fontes em um único banco de dados que possa ser acessado interativamente pelos gerentes para, rapidamente, identificar problemas e obter relatórios.

O termo Sistema de Informação de Marketing se refere a um sistema abrangente, flexível, formal e contínuo, desenhado para suprir um fluxo organizado de informações relevantes a fim de guiar a tomada de decisões em marketing (KIMBALL, 1996).

Para Wierenga e Bruggen (2000) o Sistema de Informação de Marketing é um dispositivo que combina:

a) Tecnologia da informação;
b) Capacidades analíticas;
c) Dados de marketing;
d) Conhecimento de marketing.

Conforme Evans e Berman (1995) o Sistema de Informação de Marketing deve propiciar que a informação esteja no momento certo no lugar certo e seja continua e regular, conforme as necessidades das decisões de marketing.

Mullin, Hardy e Sutton (2004) apresentam as seguintes características (condições básicas) como primordiais para o sistema de informação de marketing de qualquer organização relacionada ao esporte:

a) Deve ser centralizado;

b) Há necessidade da integração total dos dados, para que possam ser comparados ou fundidos, quando for apropriado;
c) Dever ser possível à recuperação dos dados para auxiliar a tomada de decisões (sob a forma de tabelas, relatórios, quadros, etc.);
d) O SIM deve permitir o acesso o fácil acesso, indiferentemente do número de usuários.

De uma forma geral todos os conceitos de Sistema de Informação de Marketing convergem para um conjunto de procedimentos para captação (procura), processamento (avaliações) e distribuição de informações de marketing para tomada de decisão, utilizando diversas fontes de informação (entrevistas, pesquisa científica, etc.) (McCARTHY; PERREAULT, 1997).

Mattar (2001, p.17-18), leva em consideração o objetivo e o grau em que o problema de pesquisa está cristalizadoi e, a seguir, a natureza do relacionamento entre as variáveis estudadas, classificando-a em:

a) Pesquisa exploratória: visa prover o pesquisador de maior conhecimento sobre o tema ou problema de pesquisa em perspectiva, sendo indicada para os primeiros estágios da investigação em função do pouco conhecimento e familiaridade do fenômeno por parte do pesquisador. Os métodos empregados incluem o levamento em fontes secundárias, levantamentos de experiências, estudos de casos selecionados e observação informal.
b) Pesquisa conclusiva: são caracterizados por possuírem objetivos definidos, procedimentos formais, serem estruturadas e dirigidas para a solução de problema ou avaliação de alternativas de cursos de ação. Os métodos empregados incluem as entrevistas pessoais, por telefone, o envio de questionários pelo correio, questionários pessoais e observação. Podendo ser classificada conforme seguem:
    a. Pesquisas descritivas conclusivas (levantamentos e estudos de campo, podendo ser ocasionais ou evolutivos): é agrupado uma série de pesquisas cujos processos apresentam importantes características em comum. Exige do pesquisador profundo conhecimento do problema a ser estudado.;
    b. Pesquisas causais: indicado para o estabelecimento das relações de causa e efeito, a chamada “causação determinística”. Uma das formas mais utilizadas em marketing para procurfar identificar relações de causa e efeito entre variáveis é a experimentação.

A escolha / opção a ser utilizada dependerá do tipo de problema a ser estudado, da finalidade a ser dada para os dados e informações coletadas, etc. Enfim, caberá ao profissional de marketing esportivo decidir pelo tipo e instrumental de pesquisa mais adequado, além de analisar e interpretar os dados e informações utilizando-os conforme a necessidade.

De acordo com Mullin, Hardy e Sutton (2004) somente se as condições básicas forem satisfeitas (de pesquisa de marketing) o SIM poderá alcançar todo o seu potencial. Para chegar a um acordo sobre quais dados poderão e serão utilizados, os profissionais poderão estar identificando questões que apresentem resultados que sirvam como indicadores (Quadro 8).

Além dessas questões, várias outras indagações podem ser feitas, obedecendo a critérios previamente estabelecidos pelo profissional. Tais questionamentos servem para ilustrar um processo básico e orientador, na preparação e elaboração da pesquisa de marketing esportivo.

**Quadro 8 - As questões de marketing para as organizações esportivas**

| | |
|---|---|
| Quem | – Consome o produto?<br>– Decide comprar (o consumidor, o cônjuge, um(a) amigo(a), a família)?<br>– Ocupa segmentos específicos (demográficos, psicológicos)?<br>– Freqüenta acompanhado de quem? |
| Que | – Benefícios o consumidor busca (entretenimento, ginástica)?<br>– Fatores influenciam a demanda (o preço, a distância percorrida)?<br>– Critérios são importantes na compra?<br>– Riscos o consumidor percebe (obstáculo)? |
| Onde | – A decisão de comprar é tomada (em casa, no trabalho, no clube)?<br>– Os compradores buscam informações sobre o produto?<br>– Os clientes compram o produto? |
| Quando | – Os consumidores compram (dia do jogo ou evento)? |
| Por que | – Os consumidores compram o nosso produto (presente, negócio, uso próprio)?<br>– Ocorrem certos agrupamentos de clientes (cônjuges, negócios)? |
| Como | – Os consumidores utilizam o nosso produto?<br>– É o potencial de compra dos clientes? |

FONTE: MULLIN; HARDY; SUTTON (2004).

De acordo com Mullin, Hardy e Sutton (2004) a informação resultante pode ser classificada em três conjuntos principais: os dados do mercado geral, os dados sobre os consumidores individuais e os dados sobre os concorrentes:

a) Mercado: tamanho do mercado (número total de indivíduos que vivem ou trabalham na área crítica de negócios), demografia dos indivíduos que residem ou trabalham no raio crítico de negócios, os comportamentos de compra e os padrões de consumo daqueles

que residem e/ou trabalham no mercado, o nível de expectativa ou participação em um esporte analisado por categorias demográficas, dados sobre tendências futuras;

b) Consumidores individuais: nome, endereço e número de telefone dos consumidores (quando possível), freqüência de compra/visita, utilização de tipo de produto e quantidade comprada de produtos e datas de compra/visita, método de pagamento, local em que o produto foi adquirido e tempo de entrega, mídia utilizada/fonte de conscientização, padrão de consumo;

c) Concorrentes: lista de preços, linhas de produto, estratégias promocionais, descrição dos serviços, comparação entre organizações semelhantes.

Tendo entendido as questões importantes a serem feitas na criação de um SIM, o profissional de marketing deve se utilizar as fontes de dados para respondê-las. Ou seja, deve se preocupar com os métodos pelos quais esses dados podem ser gerados, armazenados, recuperados e utilizados.

### 3.6.1 Fontes de informações

Muitas são as fontes de informações que podem ser utilizadas para o Sistema de Informação de Marketing: relatórios de dentro da empresa; dado sobre outras empresas, conversa com funcionários, pesquisas de mercados, dados diversos na internet, jornais, revistas, associações, etc.

Conforme Freitas *et al*. (1997) as informações podem ser geradas dentro da organização (fontes internas) ou no meio ambiente (fontes externas) no qual a empresa está inserida.

Segundo Malhotra (2001) os dados internos podem estar prontos para o uso ou podem exigir um processamento antes de terem utilidade.

Com freqüência, a maior parte dos dados necessários para as decisões principais de marketing é coletada no dia a dia (ambiente interno e externo) dos negócios da organização. No entanto, as organizações com freqüência negligenciam e subutilizam esses recursos (MULLIN; HARDY e SUTTON, 2004).

Winer (2000) destaca a importância de se conhecer as fontes internas disponíveis antes de buscar fontes externas, para evitar perda de tempo, dinheiro e pessoal na busca de dados e informações que já existam na empresa.

Para Malhotra (2001) as fontes primárias são as portadoras de dados brutos, que nunca foram coletados, tabulados e analisados.

Cooper e Schindler (2003) complementam, descrevendo que as fontes primárias são trabalhos originais de pesquisa ou dados brutos, sem interpretação ou pronunciamentos, que representam uma opinião ou posição oficial.

Para Mullin, Hardy e Sutton (2004) as fontes internas e externas podem ser assim caracterizadas:

- Fontes internas: registros das vendas; pedidos de informações, registros contábeis, cartas e chamadas telefônicas de queixas e elogios, etc;
- Fontes externas: podem ser classificadas como secundárias ou primárias. As secundárias contêm dados que já foram publicados ou compilados. As primárias são os estudos ou levantamentos que a organização inicia diretamente com os consumidores, concorrentes e as outras organizações. Fontes de dados secundários: relatórios de censos, relatórios demográficos baseados em censo, agências estatais, bibliotecas públicas, câmaras de comércio, associações comerciais, serviços profissionais de pesquisa (associada), imprensa de negócios e acadêmica. Fontes de dados primários: observação pessoal e os levantamentos (questionários e entrevistas, etc.).

Para Malhotra (2001) e Winer (2000) os dados primários são gerados com a finalidade específica de solucionar um problema em pauta. Haja vista que, para Malhotra (2001), Winer (2000), Evans e Berman (1995) e Aaker *et al.* (2001), os dados secundários já foram coletados e utilizados para a resolução de outros objetivos que os do problema em pauta. O quadro abaixo apresenta uma comparação entre dados primários e secundários (Quadro 9).

**Quadro 9 - Comparação de dados primários e secundários**

| Etapas | Dados Primários | Dados Secundários |
|---|---|---|
| Finalidade da coleta | Para o problema em pauta | Para outros problemas |
| Processo de coleta | Muito envolvido | Rápido e fácil |
| Custo de coleta | Alto | Relativamente baixo |
| Tempo de coleta | Longo | Curto |

FONTE: MALHOTRA (2001).

Há então o seguinte cruzamento em relação à origem e ao tipo de fonte de informação (MALHOTRA, 2001):

a) Fonte interna e primária: as fontes de dados internos e primários são obtidas, principalmente, pela linha de frente da organização, que podem captar informações não obtidas por outros meios.

b) Freitas *et al.* (1997) comenta que, devido às características culturais do povo brasileiro, as organizações utilizam largamente a comunicação verbal e os contatos pessoais como fontes de informação.

c) Deve-se observar que os aspectos acima são de difícil integração em sistemas de informação, assim, o Gerente de Marketing deve estar atento a sua importância e verificar sua validade;

d) Fonte interna e secundária: as fontes de dados internos e secundários são obtidas, principalmente, pelos sistemas de informações da empresa. Malhotra (2001) destaca que as fontes internas devem ser o ponto de partida na busca de dados secundários, por serem de fácil acesso e menos dispendiosos.

e) Nesse tipo, a informação fica armazenada e é essencial nas tomadas de decisão. Por esta razão, empresas de todos os tipos têm como atividade regular a coleta, consistência e atualização de suas bases internas;

f) Fonte externa e primária: conforme Kotler e Keller (2006), as fontes externas e primárias podem ser:

   – Pesquisa econômica, de negócios e corporativa: características e tendências de setores industrial-mercados, análise de participação no mercado, estudos internos sobre funcionários (moral, comunicação, etc).

   – Pesquisa de preços: análise de custos, análise de lucros, elasticidade – preço, análise da demanda, potencial de mercado, potencial de vendas, previsões de vendas, análise de preços de concorrentes;

- Produtos: desenvolvimento e teste de conceito e mercado, geração e teste de nome de marcas, estudos de produtos concorrentes, etc.;
- Distribuição: estudo de desempenho de canais, estudos de cobertura de canal, etc.;
- Promoção: pesquisa motivacional, pesquisa de mídia, pesquisa de texto, eficácia da propaganda antes e durante a veiculação de uma campanha, estudos de propagandas concorrentes, estudos de imagem pública, estudos de territórios e remuneração da força de vendas, estudo de prêmios, cuponagens, etc.;
- Comportamento da compra: preferência de marca, atitudes em relação à marca, satisfação do produto, comportamento de compras, intenções de compras, lembrança da marca, estudos de segmentação.

g) Fonte externa e secundária: segundo Aaker *et al*. (2001) e Mattar (1997): os dados secundários externos podem ser encontrados em uma infinidade de publicações que podem servir como fontes de dados para sistemas de informação de Marketing. As publicações dividem-se em gerais, governamentais e institucionais:

- Publicações gerais envolvem jornais e revistas que podem ser especializadas ou não (O Estado de São Paulo, Folha de São Paulo, Gazeta Mercantil, O Globo, Jornal do Brasil e Gazeta Esportiva, revistas específicas da área (Placar) e outras (Exame), além de revistas de Marketing, entre outras);
- Publicações governamentais envolvem documentos que são publicados periodicamente pelos governos federal, estadual e municipal (IBGE, Fundação SEADE, Banco Central);
- Publicações institucionais são periódicos e publicações produzidas, geralmente, por instituições de pesquisa ligadas a universidades ou escolas de ensino superior como a RAUSP - Caderno de Pesquisas em Administração da FEA-USP ou a RAE - Revista de Administração de Empresas da FGV.

Analogamente, existem muitas instituições não governamentais como: universidades, faculdades, centros de pesquisa, associações e sindicatos que coletam constantemente informações valiosas que não são publicadas.

De acordo com Mullin, Hardy e Sutton (2004) o modelo que segue (Figura 4) ilustra as fontes e os processos em funcionamento em um SIM efetivo. Como o modelo sugere, a informação emana do mercado de consumidores e não-consumidores por meio de fontes internas e

externas. Deve-se destacar neste modelo a **Curva de Feedback**, responsável pela verificação do efeito e percepção causados pela decisão de marketing sobre a população.

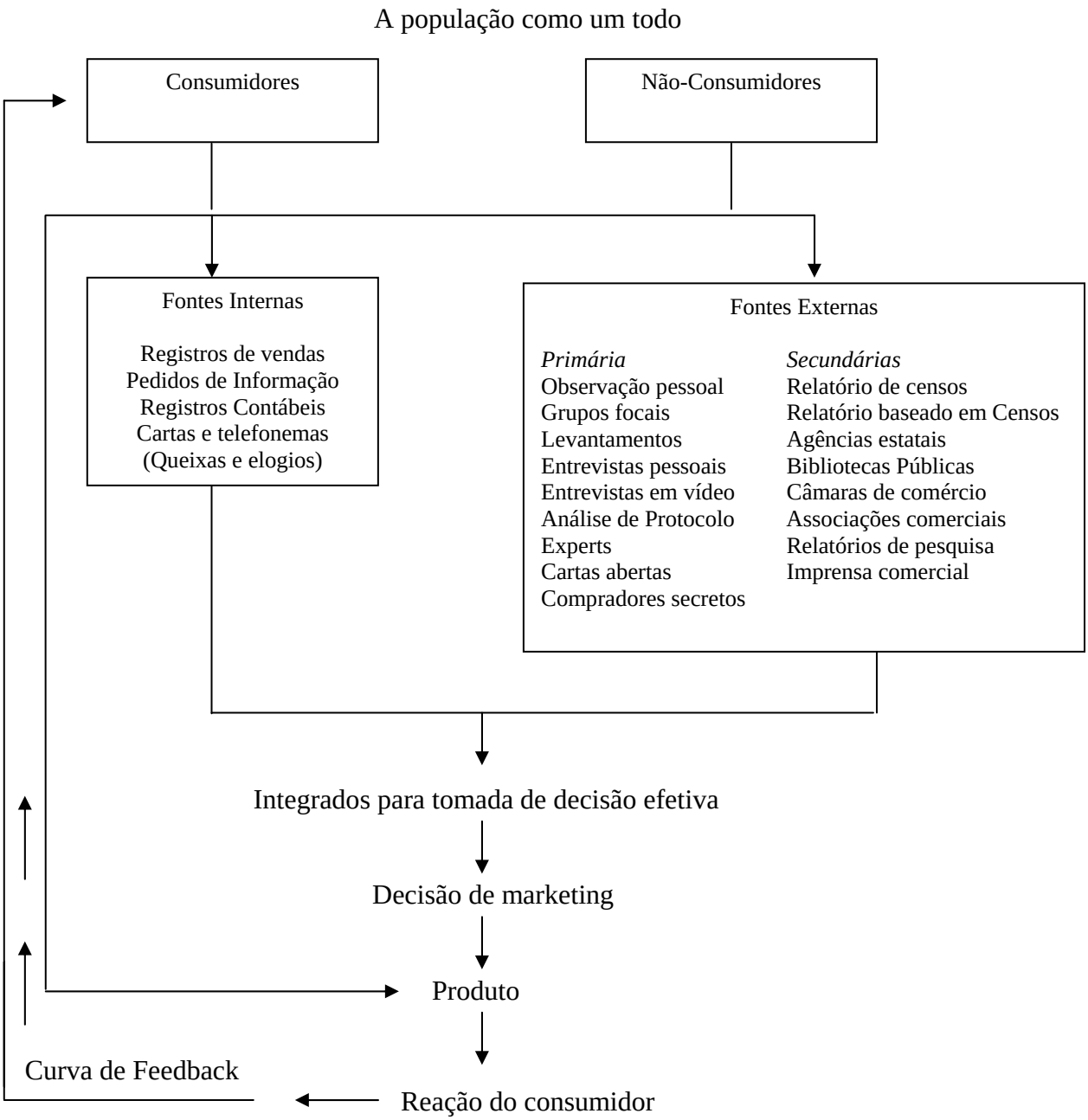


**Figura 4 - Linha básica para um sistema de informação de marketing.**

FONTE: MULLIN; HARDY; SUTTON (2004).

### 3.6.2 Avaliação de fontes de informações

Conforme Cooper e Schindler (2003) as fontes de informações devem ser avaliadas de acordo com o objetivo, escopo, confiabilidade, público-alvo e formato.

Nesse mesmo sentido, Stair (1998) e Freitas *et al.* (1997) apontam várias características da informação a serem avaliadas:

a) Precisa: a informação precisa não tem erros. Em alguns casos, a informação imprecisa é gerada pela entrada de dados incorretos no processo de transformação;
b) Completa: a informação completa contém todos os fatos importantes;
c) Econômica: os tomadores de decisão devem sempre fazer um balanço do valor da informação com o custo de sua produção;
d) Flexível: a informação flexível pode ser usada para diversas finalidades;
e) Confiável: a informação confiável garante ao tomador de decisão, tranqüilidade em sua utilização. Ela depende de sua fonte, origem, ou seja, da confiabilidade do método de coleta de dados, da escolha dos dados e da confiabilidade do processo de tratamento dos dados.
f) Relevante: a informação relevante é importante para o tomador de decisões;
g) Simples: em muitos momentos, o tomador de decisão tem pouco tempo para interpretar a informação, sua mensagem deve ser explícita.
h) Em tempo: a informação deve ser enviada no tempo certo;
i) Verificável: a boa informação nos permite verificar sua veracidade. Pode-se checar sua origem.

Malhotra (2001) acentua a necessidade de verificar a forma como os dados foram coletados, evitando-se assim utilizar dados coletados com metodologias duvidosas.

De acordo com Lamb, Hair e McDaniel (2004) o sistema mais utilizado para atender às necessidades de informaçãos diária sobre o comportamento e as oscilações do mercado é o Sistema de Suporte à Decisão em Marketing – *Decision Suport System (DSS)*, que consiste em um sistema de informações interativo, flexível e computadorizado que permite aos gerentes obter e processar informações à medida que as decisões são tomadas. O DSS apresenta as seguintes características:

a) Interatividade: os resultados são imediatos e o processo fica sob controle direto dos gerentes;
b) Flexível: Um DSS pode classificar, totalizar, calcular a média e processar dados de diversas maneiras, fornecendo resposta adequada à solicitação;
c) Orientado para a investigação: os gerentes podem investigar tendências, isolar problemas e fazer perguntas condicionais;
d) Acessível: o sistema é de fácil aprendizagem e utilização, não exigindo do usuário maiores conhecimentos ou experiência sobre computadores.

Para os autores acima, talvez seja o DSS o sistema que mais cresça, pois consiste na criação de um grande arquivo computadorizado de perfis de clientes atuais e potenciais e seus respectivos padrões de compra, considerado uma importante ferramenta estratégica para ações que exijam dados ou informações específicas sobre determinado mercado.

No entanto, para Mullin, Hardy e Sutton (2004) a maior vantagem na utilização de respostas pré-codificadas (escolha programada) é que os dados são inseridos facilmente em um programa de análise de dados, sendo o SPSS/PC (programa multifacetado), o programa de computação ideal e mais indicado para os profissionais de marketing esportivo.

## 3.7 Análise do consumidor esportivo e da concorrência na indústria do esporte

Segundo Leoncini (2001) o consumo esportivo pode ser representado por todos os interessados e consumidores das práticas esportivas enquanto espetáculo, neste caso o futebol. Esta categoria foi dividida anteriormente em consumidores finais (torcedores) e consumidores intermediários (TV, loteria, patrocinadores, etc.).

Para Mullin; Hardy e Sutton (2004) os estudos sobre o comportamento do consumidor podem ser agrupados de diversas maneiras:
a) Por segmento do ramo: bens esportivos, atletismo universitário, etc;
b) Por esporte: futebol, basquete, vôlei, etc;
c) Pela demografia do consumidor: homens, mulheres, pessoas idosas, etc;
d) Por atividade do consumidor: gasto com equipamento, assistir televisão, etc.

Segundo Pitts e Stotlar (2002) existem duas áreas primárias de pesquisa às quais o profissional de marketing esportivo dedica a maior parte de seu tempo: o consumidor e o concorrente, outras áreas incluem a companhia e o clima organizacional:

a) Consumidor: o que deseja, quanto pode pagar, quanto pode pagar, onde vai comprar e que métodos promocionais e mensagem podem atraí-lo;
b) Concorrente: verificação dos pontos fortes e fracos, identificação da capacidade competitiva da concorrência e sua análise frente à realidade em que se encontra a empresa;
c) Companhia: as informações internas servem para compreender a empresa, destacar seus pontos fortes e fracos, sua capacidade financeira e física, além de poder compará-la com as outras empresas;
d) Clima: envolve o estudo da situação política, do ambiente econômico, ambiente legal, bem como as questões sociais e culturais que podem afetar a empresa.

Leoncini (2001) caracteriza as principais fases da evolução do consumo esportivo no Brasil, pela analogia com a evolução do sistema ou perfil de receitas do futebol inglês, partindo do pressuposto de que esse sistema seja um bom indicador da evolução do consumo na **indústria** do futebol profissional.

Ekelund (1998), após análise da evolução das receitas do futebol inglês, elaborou a seguinte proposta para apreciação:

a) Era do estádio (até a década de 50): predominância e dependência da receita das entradas. Surge então a relação, torcedor e clube;
b) Era da TV (Anos 50, 60 e 70): época dos comerciais tradicionais. Os clubes não recebiam nada pela transmissão dos jogos, feita pela TV pública. Surge então a figura do patrocinador;
c) Era dos patrocinadores (Anos 80): a visibilidade provocada pela alta audiência dos jogos transmitidos pela TV, despertou o interesse da muitos patrocinadores que viram no esporte uma oportunidade de se comunicarem com o mercado. Hoje as cotas de patrocínio são importantíssimas para a manutenção do equilíbrio das contas dos clubes, sendo responsável por grande parte da receita gerada pelo clube e para as ligas;
d) Era da nova mídia (A partir da década de 80): A TV via satélite, novas mídias e a internet, tornam-se os grandes consumidores do produto **futebol** e, conseqüentemente,

financiadores das organizações esportivas, por conseguinte, com direito a obterem e exigirem “lucros” nesta troca.

As fases acima descritas delineam os aspectos evolutivos de cada um dos momentos pelo qual passou o futebol inglês. Para cada um dos momentos analisados, observa-se a influência e predominância de determinadas variáveis que influenciaram não apenas o futebol, mas todo um cenário econômico, político e legal o que reflete a interdependência do mercado esportivo com outros setores da sociedade, contudo em momento algum apresenta o futebol como um negócio comum, mas como um produto diferenciado e que merece ser estudado com maiores detalhes.

Para Taylor (1998) o futebol não pode ser considerado um negócio comum, cujo sucesso do produto pode ser medido por uma simples pesquisa de satisfação. O futebol é uma relação emocional, conseqüentemente difícil de ser aferida, podendo ser convertida ou explorada como uma relação comercial.

Segundo Mullin, Hardy e Sutton (2004) os fatores ambientais e individuais influenciam “como e até que ponto” as pessoas se envolvem e se comprometem com o esporte. Os sociólogos consideram a socialização (no caso o futebol) como o processo pelo qual os indivíduos assimilam e desenvolvem habilidades, conhecimentos, atitudes e outros instrumentos necessários para desempenhar vários papéis sociais (Figura 5).

Como descrito na Figura 5, o comportamento do consumidor no esporte envolve uma interação recíproca entre o indivíduo e o ambiente, envolvimento que toma uma de três formas básicas:

a) Comportamental: participação do consumidor (ou fã) em jogos, treinos, ou simplesmente assistindo, escutando e torcendo;
b) Cognitivo: aquisição de informação ou conhecimento sobre um esporte (palestras, revistas, rádio, jornais, televisão, etc.);
c) Afetivo: atitudes, sentimentos e emoções que um consumidor tem em relação a uma atividade.

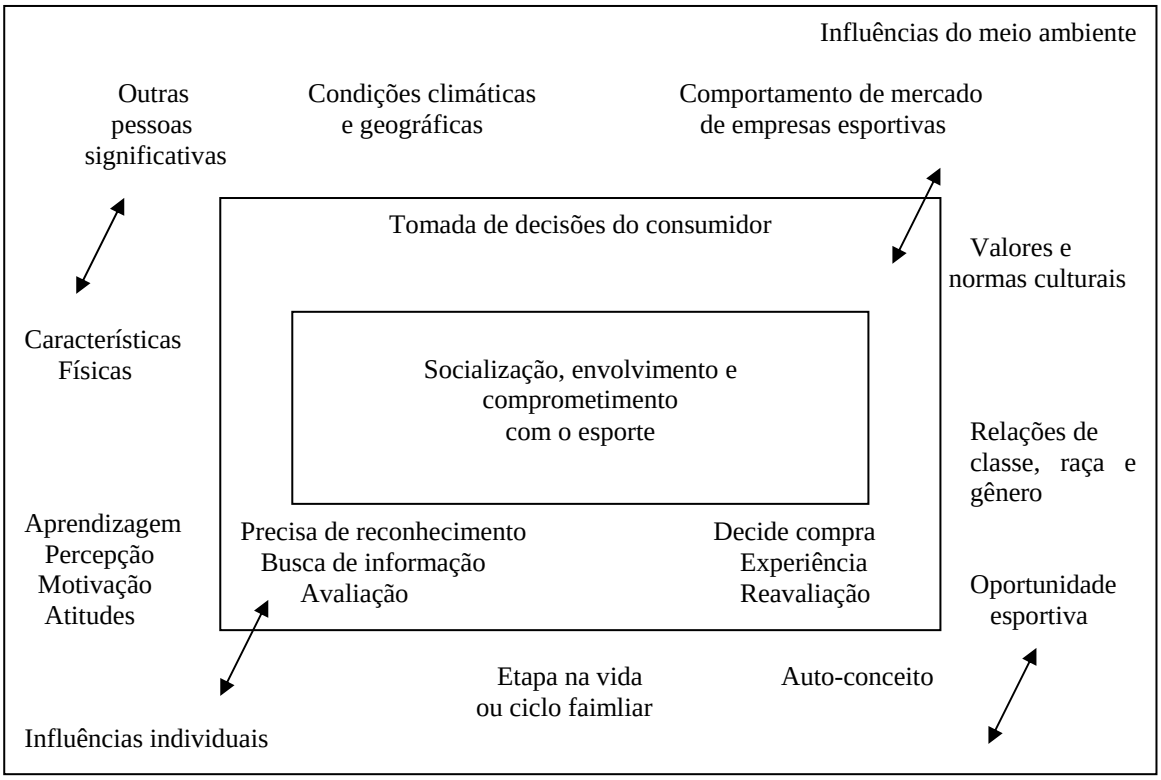


**Figura 5 - Comportamento do consumidor no esporte.**

FONTE: MULLIN; HARDY; SUTTON (2004).

Os profissionais de marketing esportivo devem entender perceber a diferença entre envolvimento e comprometimento. Nesse caso o comprometimento se refere à freqüência, duração e intensidade do envolvimento em um esporte ou à disposição de gastar dinheiro, tempo e energia em um padrão de envolvimento. Ou seja, o comprometimento se manifesta somente após a interação recíproca entre o indivíduo e o ambiente, mesmo que primário.

Contudo não é possível estabelecer uma lógica entre o negócio futebol e os negócios tradicionais, conforme Taylor (1998) os perigos de uma exploração comercial estão a princípio, ligados a dois fatores básicos: um social (senso da vitória, do sucesso, do reconhecimento e da identificação) e outro de negócios (a exploração comercial sem sentido, pode provocar danos ao patrimônio do clube, o torcedor).

Como sugerem Mullin, Hardy e Sutton (2004) (Figura 5) a tomada de decisões do consumidor se refere ao processamento de todos os conhecimentos, sentimentos e comportamentos (tanto

individuais como ambientais) que resulta no aumento (ou diminuição) do envolvimento ou comprometimento com o esporte.

No caso específico do Brasil, tem-se o Estatuto de Defesa do Torcedor (Lei Federal nº 10.671, de 15 de maio de 2003), que procura delimitar as ações (direitos e deveres de todos os agentes envolvidos direta ou indiretamente na realização do evento esportivo, no caso o futebol) que incidem sobre a satisfação de compra do consumidor esportivo (torcedor).

Nas disposições da Lei nº 10.671, percebe-se a preocupação do legislativo em oferecer e garantir ao torcedor (consumidor) um mínimo de benefícios quando da aquisição do produto esportivo (jogos), no que tange a: transparência na organização, do regulamento da competição, da segurança do torcedor partícipe do evento esportivo, dos ingressos, do transporte, da alimentação e da higiene, da relação com a arbitragem esportiva, da relação com a entidade de prática desportiva, da relação com a justiça desportiva e das penalidades quando do não cumprimento de tais disposições, conforme segue:

> Art. 1o Este Estatuto estabelece normas de proteção e defesa do torcedor.
> Art. 2o Torcedor é toda pessoa que aprecie, apóie ou se associe a qualquer entidade de prática desportiva do País e acompanhe a prática de determinada modalidade esportiva.
> Parágrafo único. Salvo prova em contrário, presumem-se a apreciação, o apoio ou o acompanhamento de que trata o **caput** deste artigo.
> Art. 3o Para todos os efeitos legais, equiparam-se a fornecedor, nos termos da Lei no 8.078, de 11 de setembro de 1990, a entidade responsável pela organização da competição, bem como a entidade de prática desportiva detentora do mando de jogo.
> Art. 4o (VETADO).
>
> (LEONCINI, 2001)

O relacionamento que o clube tem com os seus torcedores é seu maior patrimônio, cujo valor econômico se encontra no envolvimento emocional percebido (LEONCINI, 2001).

De acordo com Mullin, Hardy e Sutton (2004): diversos fatores devem ser considerados, quando da análise e interpretação dos fatores que afetam o comportamento do consumidor esportivo. Podem ser divididos em fatores ambientais e individuais.

#### 3.7.1.1 Fatores ambientais

a) Normas e valores culturais: as pessoas tendem a transmitir as crenças, as atitudes e os comportamentos que tipificam as suas próprias situações culturais. Entretanto, deve-se considerar também a diversidade cultural que compõe a sociedade, suas subculturas e

contraculturas alternativas que contribuem para o aparecimento de estilos de vida diferentes;

b) Classe: para alguns a classe é uma função da renda, da educação ou da ocupação. Para outros, é numa questão de prestígio e *status* herdados, que derivam da residência e do estilo de vida. No entanto, para os autores citados acima, fica claro que as diferenças na situação de classe se relacionam a diferenças no estilo de vida, incluindo o envolvimento com o esporte;

c) Raça: apesar de ser possível perceber a diferença na predileção por determinados esportes entre pessoas de raça diferentes, ainda não há estudos conclusivos que demonstrem comportamentos de consumo substancialmente diferentes;

d) Gênero: as relações de gênero são transversais às de classe e raça. Embora, historicamente, tenham sido negadas às mulheres oportunidades para participar na maioria dos esportes, isso mudou nas últimas três décadas;

e) Condições climáticas e geográficas: embora a revolução nos transporte e nas comunicações tenham diminuído algumas das variações regionais no consumo esportivo, ainda há algumas diferenças baseadas no clima e na topografia;

f) Comportamento de mercado das empresas esportivas: as empresas esportivas apresentam ramificações importantes para o envolvimento do consumidor esportivo, pois suas atividades de mercado giram em torno das estratégias de produto, ponto, preço, promoção e das relações públicas (o cinco P`s do marketing esportivo), por exemplo, cabe às empresas esportivas verificarem junto as suas estratégias o interesse que determinado esporte exerce sobre o público consumidor considerado por ocasião da pesquisa;

g) A estrutura de oportunidades esportivas: os fatores ambientais (e individuais) combinam-se para criar várias oportunidades esportivas que podem variar entre os grupos sociais;

Para Rossman (1994, p. 33) embora ninguém espere que todos os profissionais de marketing sejam antropólogos, sociólogos ou etnólogos, é necessário aprender como as questões culturais da linguagem, da religião, dos padrões familiares, dos papéis de gênero, da educação e das aspirações afetam os padrões de comportamento do consumidor.

3.7.1.2 Fatores individuais

a) Auto-imagem: os consumidores esportivos apresentam mais que auto-conceitos (maneira pela qual se percebem); também têm imagens de como pensam que os outros os vêem (o “eu” percebido ou aparente), imagens de como gostariam de ser (ou “eu” desejado ou ideal) e imagens de como interagem com grupos de referência particularmente importantes (o “eu” de grupo de referência). Além de uma quinta imagem, o seu “eu” real (o que realmente somos, porém nunca conheceremos). Deve-se ressaltar que a auto-imagem é dinâmica (em função do ambiente), mudando conforme a experiência vivida pelo consumidor;

b) Etapa na vida ou ciclo familiar: influenciam diretamente na transição de valores, identidades, sentimentos de competência e atitudes. Essas transições podem ter um efeito profundo no nosso envolvimento e comprometimento esportivo, mesmo que o esporte seja um ingrediente importante na busca de identidade em qualquer etapa;

c) Características físicas: as características e habilidades físicas (reais ou percebidas) desempenham papel importante no comportamento do consumidor esportivo, visto que, o produto esportivo essencial é uma atividade física que exige força, resistência e flexibilidade, sendo assim, o biotipo e as demonstrações de habilidade física estão intimamente ligados à auto-imagem e às decisões do consumidor sobre o envolvimento esportivo;

d) Aprendizagem: é a aquisição de novas respostas às sugestões comportamentais no ambiente. Ocorre como resultado do esforço dispendido. A hierarquia básica sugere que primeiro o consumidor é despertado para o produto (envolvimento cognitivo), em seguida desenvolve um sentimento (desejo) pelo produto (envolvimento afetivo) para na seqüência comprá-lo ou adquiri-lo (sentimento comportamental). Entretanto, no caso do esporte essa hierarquia sofre alterações consideráveis, provocando mudanças na abordagem do consumidor esportivo, conforme segue:

   – Aprender – Sentir – Fazer (clássica),
   – Sentir – Fazer – Aprender (esporte),
   – Fazer – Sentir – Aprender (esporte).

e) Percepção: a aprendizagem requer que o consumidor utilize a percepção, processo pelo qual uma pessoa rastreia, reúne, avalia e interpreta informações no ambiente. Apresentando também uma alta dependência das características pessoais, da situação em que a pessoa se encontra ou da coisa percebida (fatores de estímulo) e também das

características de quem percebe (fatores individuais). Os profissionais de marketing esportivo devem ser sensíveis particularmente a uma série de questões perceptivas, como *as instalações higiênicas, exposição a violência, riscos de lesões e embaraços, perda de tempo, dinheiro e esforço*. Observa-se nesse caso a importância da Lei nº 10.671 para o futebol brasileiro, que aborda com propriedade as questões descritas, porém pouco atendidas pelos clubes nacionais;

f) Motivação: além das necessidades (fisiologias, psicológicas e sócias) conhecidas e que exercem influência no comportamento humano, há uma série de fatores "residuais de longa duração" que motivaram o envolvimento esportivo como **as conquistas, a arte, comunidade ou filiação, saúde e boa forma, diversão e festividades, "Eros**";

g) Atitude: avaliações cognitivas, as emoções e as tendências de ação favoráveis ou desfavoráveis de uma pessoa em relação a algum objeto ou idéia (KOTLER; KELLER, 2006).

Para SOCIOLOGIA DO ESPORTE (2004, p. 1) há a necessidade da transdisciplinaridade para estudar o futebol, haja vista que este esporte:

> [...] como segmento da cultura, é a síntese dinâmica da estrutura social maior, e, portanto, uma via de acesso privilegiada para a investigação sociológica acerca das forças sócio-históricas dominantes da realidade brasileira. Para entender o futebol, é importante compreender o lúdico. Ainda, permite conhecer a relação indivíduo X coletivo, razão X emoção. A importância do debate sobre o imprevisível e a improvisação, vista no futebol, é necessária! Futebol é a manifestação da cultura DA MASSA (não de massa), não dura o mesmo TEMPO quanto do carnaval, ocupa mais ESPAÇOS do que ele, além de ser mais DEMOCRÁTICO na sua prática. Por fim, segundo Mário Filho, o futebol, aos domingos, prolongava aquele delicioso momento de depois da missa.

Ao procurar entender, por um lado, a relação e a importância cultural de acontecimentos singulares em suas manifestações contemporâneas (neste caso, do futebol) e, por outro, a causa de serem historicamente dessa forma e não de outra, deixa clara a necessidade de atentar para as diversas visões sobre o assunto, porquanto o mundo depende de todas as áreas dos especialistas ditos profissionais (SHIKIDA; SHIKIDA 2005).

O Estatuto do Torcedor coloca o consumidor esportivo no mesmo patamar dos outros consumidores de produtos e serviços. Isso deve ser observado pelos clubes de futebol no Brasil para a modificação de sua forma de gestão, que em função das variáveis intervenientes, já mencionadas neste trabalho, acabam por determinar o estado emergencial em que se encontra a saúde financeira dos clubes brasileiros.

Os clubes devem então buscar se reestruturar e instituir uma nova filosofia de gestão, em que o foco de suas estratégias de marketing e comunicação seja a satisfação das necessidades, desejos e expectativas do seu consumidor (torcedor).

A alternativa para os clubes brasileiros diante desse cenário é procurar se reestruturar e desenvolver uma gestão estratégica profissional (com o foco no torcedor), que visualize o controle dos custos e a conseqüente maximização de suas receitas.

Para Somoggi (2005a) o torcedor/consumidor no futebol é fiel por excelência em virtude do amor que sente por seu clube. No futebol os clubes têm uma legião de consumidores ávidos (porém já fidelizados) por produtos de seu time, sendo a marca do clube o ativo mais valioso. A missão do clube deve ser dirigida para a satisfação de seu torcedor, tanto na performance esportiva quanto na qualidade da relação clube-torcedor e priorizar uma gestão profissional, em que o orçamento aprovado seja respeitado. Essa nova filosofia de gestão deve ser seguida, mesmo que haja mudança na direção dos clubes o foco na satisfação do torcedor é essencial para o sucesso do negócio e, mesmo em vista da atual conjuntura do futebol brasileiro, é preciso buscar projetos de diversificação de receitas para não ficar dependente das receitas da TV e da venda de jogadores.

No atual momento do futebol brasileiro, o maior desafio para o marketing dos clubes é o de transformar seus torcedores em consumidores, ou seja, "converter paixão em receita".

A Pesquisa Lance!-Ibope (2004) prova que, ao contrário do que historicamente se pensava, futebol não é "coisa do povão". Diante da pergunta "o(a) sr.(a) diria que gosta muito, gosta um pouco ou não gosta nada de futebol", o índice daqueles que disseram "gostar muito" sobe conforme a faixa de renda familiar. Entre os que ganham até um salário mínimo o porcentual é de 32,8%. Esse número salta para 45% entre aqueles cuja renda ultrapassa os dez salários.

Taylor (1998) defende uma exploração comercial cuidadosa, citando como exemplo o aumento no preço dos ingressos e as mudanças sociais do torcedor. Esse autor afirma que a ascensão social das torcidas pode refletir na fidelidade, desses novos torcedores, para com o clube.

Caberá então ao gestor do clube-empresa e, em particular, do profissional de marketing esportivo, compreender o comportamento e o processo de decisão de compra dos consumidores de produtos esportivos, buscando a integração do *mix* de marketing, com a finalidade de satisfazer às necessidades e desejos do consumidor.

Para Leoncini (2001, p. 24) "o que capitaliza o valor do mercado esportivo é o poder da torcida, o poder da televisão e o poder dos jogadores. Quando se deixa de considerar essa ligação primária entre o torcedor e clube, o poder da torcida pode perder a intensidade, acarretando uma perda do valor global do mercado futebolístico".

Desconsiderar as queixas dos antigos torcedores, na sua maioria pertencente à classe social de baixa renda, em detrimento do comportamento de compra desses novos torcedores poderá resultar em prejuízo considerável, tanto no que se refere ao patrimônio (torcedores) quanto na geração de receitas dos clubes (TAYLOR, 1998).

Para Mullin, Hardy e Sutton (2004) a decisão do consumidor de envolver-se no esporte inclui diversas etapas (Figura 6):

a) Necessidade de reconhecimento: qualquer estímulo, particularmente as imagens nos meios de comunicação de massa, pode desencadear o surgimento de uma necessidade ou motivo, que pode estar relacionado à conquista, estima, filiação, saúde ou outros motivos esportivos;
b) Consciência ou busca de informação: o consumidor pode ter consciência anterior ou pode procurar informação sobre os produtos que venham satisfazer as necessidades surgidas;
c) Avaliação de escolha: de acordo com Kotler (1995) os consumidores fazem sua escolha conforme a "família do produto, classe do produto, linha do produto, tipo do produto e marca do produto";
d) Decisão de compra: aspectos que influenciam no momento da decisão de comprar ou não determinado produto, como: com que antecipações às decisões são tomadas? Há algum planejamento para essa compra? etc;
e) Vivência esportiva: inclui um período de antecipação depois que a decisão foi tomada, um período de preparação, a ida, a vivência principal e o momento do retorno;
f) Avaliação da vivência: Satisfação = benefícios (quantidade e duração, etc.) – custos (dinheiro, tempo, ego, esforço, etc.);

g) Comportamento pós-avaliatório:

- Ficou satisfeito: repetir a vivência e, talvez, construir uma identidade ou afinidade com a atividade;
- Insatisfeitos: abandonar a atividade;
- Parcialmente satisfeitos ou insatisfeitos: reavaliar a informação e as decisões sobre as escolhas de produto em vários níveis (família, classe, linha, tipo e marca).

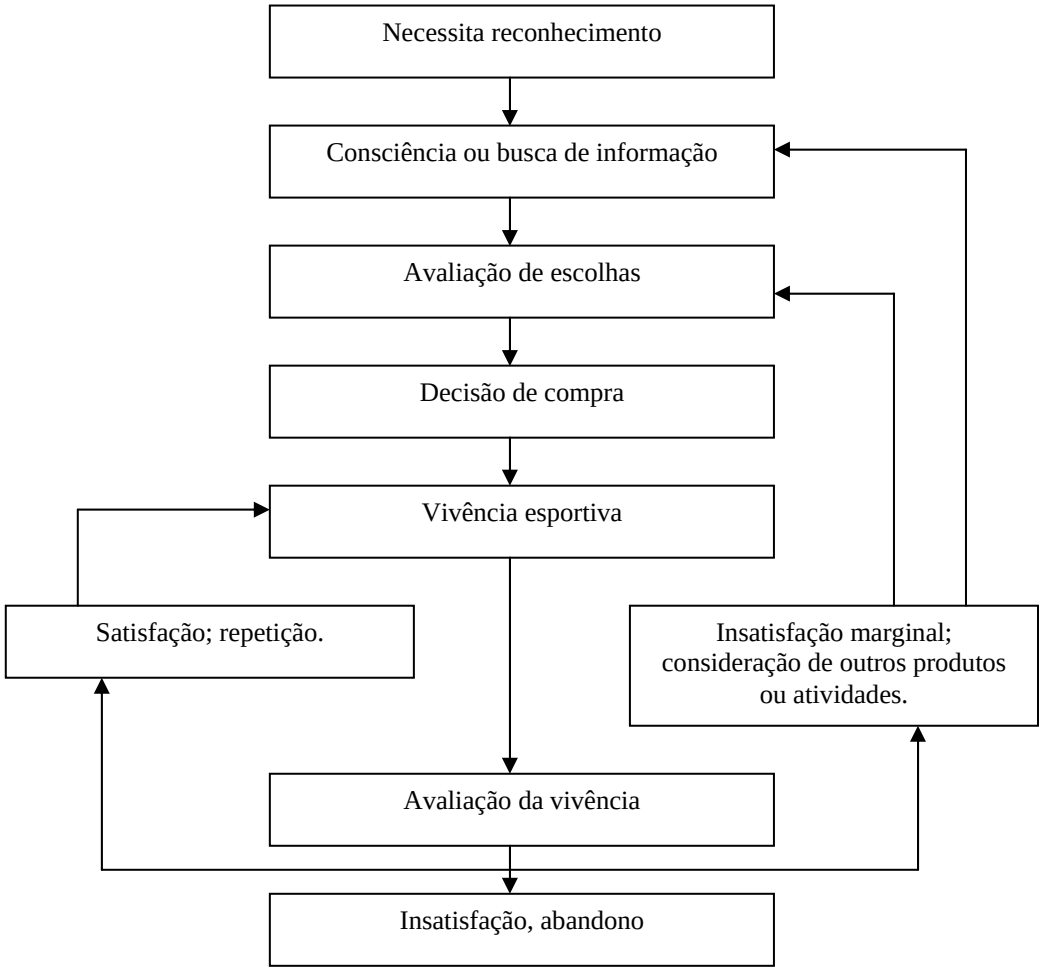


**Figura 6 - O processo de decisão para o envolvimento esportivo.**

FONTE: MULLIN; HARDY; SUTTON (2004).

## 3.8 Segmentação do consumidor e do produto

Mais de cem especialistas de todo o mundo estiveram reunidos nos dias 19 e 20 de abril no I Encontro Internacional de Gestão de Instituições Esportivas organizado pelo Centro de Pesquisas IESE-SBM (Sport Business Management Research Center) de Madri, Espanha, debatendo sobre as três principais áreas que afetam os profissionais de marketing esportivo: marketing, finanças e administração de pessoal.

Para Juan Manuel de Toro, professor do IESE-SBM o marketing esportivo tem "seu foco no consumidor: ele pensa, decide e atua tendo em mente o consumidor final". Para isso, ressaltou o professor, "é preciso saber quem é o consumidor esportivo, o que ele deseja e do que tem necessidade; em seguida, elabora-se a oferta mais adequada possível a essas necessidades, que é dada a conhecer ao consumidor, buscando-se com isso obter o retorno desejado. O foco deve ser no mercado, e não no produto" (UNIVERSIA KNOWLEDGE WHARTON, 2005).

Contudo, para o atual vice-presidente do Barcelona F. C., Sandro Rosell, "na eterna discussão sobre quem seria rei, se o produto ou o cliente, o mais importante é investir no produto. Sem uma equipe muito boa não haverá clientes. Entretanto, isso não se aplica apenas aos clubes esportivos, mas a qualquer empresa comercial. Tudo começa com um bom produto" (UNIVERSIA KNOWLEDGE WHARTON, 2005).

O produto esportivo tem mais em comum com o ócio do que com os produtos tradicionais de consumo. Trata-se muito mais de um serviço: o consumidor esportivo busca espetáculo, diversão, paixão, sentimento. Ele quer que todas as suas emoções sejam levadas em conta.

Ainda conforme Juan Manuel de Toro, "O foco excessivo sobre o produto sempre foi uma marca muito característica das entidades esportivas, o que acaba por desprestigiar o consumidor. Trata-se de uma aposta claramente de curto prazo construída em função de resultados imediatos" (UNIVERSIA KNOWLEDGE WHARTON, 2005).

A preocupação excessiva com os resultados acabou por exigir ações imediatas por parte dos gestores de marketing, que buscaram na segmentação de mercado uma melhor compreensão dos consumidores e de seu comportamento de compra, seja por intermédio de uma estratégia

de comunicação eficaz e eficiente ou pela colocação no mercado de produtos que atendam às reais necessidades e desejos dos consumidores (Torcedores e fãs do futebol).

Para Pitts e Stotlar (2002), no negócio esportivo, a segmentação envolve dividir uma população (um mercado) em segmentos de mercado, ou uma indústria em segmentos de indústria.

Uma importante contribuição para o desenvolvimento das estratégias de segmentação de mercado parte do pioneirismo de Rossi (1993), ao destacar o apelo diferencial dos perfis econômicos e sociais dos mercados e a necessidade de serem tratados sob uma ótica diferenciada de marketing.

A segmentação do mercado esportivo consiste na divisão dos mercados totais em segmentos relativamente homogêneos, já a segmentação da indústria esportiva é a divisão da indústria do esporte em segmentos industriais relativamente homogêneos (PITTS; STOTLAR, 2002).

Segundo Kotler (1996), pode-se definir a segmentação de mercado como um processo de identificação de grupos de consumidores com diferentes desejos ou necessidades de compra. A segmentação de mercado consiste, portanto, na análise de um mercado-alvo[1] em sua heterogeneidade globalizada e posterior divisão em segmentos, ou submercados, que tendem a serem homogêneos em suas características principais.

McCarthy e Perreault (1997) definem a segmentação de mercado como sendo um processo composto de duas etapas: (1) identificação de mercados-produtos[2] amplos e (2) segmentação desses mercados-produtos amplos para selecionar mercados-alvo e posteriormente desenvolver compostos de marketing específicos para cada mercado-alvo.

Como a primeira etapa consiste na escolha de um mercado-produto amplo, de interesse da empresa, McArthy e Perreault (1997) recomendam a desagregação de todas as necessidades possíveis de alguns mercados genéricos e mercados-produto amplos nos quais a empresa

---

[1] Segundo McArthy e Perreault (1997, p. 43), um *mercado-alvo* pode ser definido como "um grupo relativamente homogêneo de consumidores que uma empresa deseja atrair".
[2] Para McArthy e Perreault (1997), um *mercado-produto* é aquele no qual as necessidades dos consumidores são muito similares e tem-se ofertas de diversas maneiras substitutas para satisfação dessas necessidades.

possa estar em condições de operar rentavelmente. Esse processo de desagregação direciona o foco de marketing para um mercado-produto em que seja mais provável ter-se alguma vantagem competitiva, ou mesmo uma oportunidade de *breakthrough*[3]. Uma análise precisa do mercado-produto amplo é necessária para uma melhor utilização das técnicas adequadas de abordagem junto aos mercados-produtos restritos.

A segunda etapa, a segmentação dos mercados-produtos amplos, é um processo de agregação, ou seja, a identificação de um grupo de pessoas com necessidades e desejos similares, em um segmento de mercado homogêneo. McArthy e Perreault (1997) ressaltam que o segmento de mercado consiste na união de pessoas com necessidades relativamente homogêneas, que reagem de maneira semelhante ao composto de marketing utilizado como estratégia de ação junto ao mercado-produto restrito.

Pitts e Stotlar (2002) destacam que a segmentação do mercado esportivo envolve o estudo de um mercado total ou população e a divisão dessa população em grupos com características semelhantes.

Segundo Leoncini (2001), o que se vê no futebol inglês é a oferta de produtos diferenciados a clientes diferenciados por preços diferenciados, para tanto há na Inglaterra uma segmentação dos tipos de torcedores, conforme segue:

a) Torcedores virtuais: acompanham seu clube através da mídia;
b) Torcedores locais: assistem seu clube sem sair da sua cidade;
c) Torcedores *followers*: acompanham o clube na maioria dos jogos (como mandante ou visitante);
d) *Family suporters*: vão ao estádio com mais de um membro da família;
e) *Corporate suporters*: torcedores de alto poder aquisitivo que necessitam de um atendimento especial e sofisticado nos estádios, geralmente usuários de camarotes especiais nos estádios.

---

[3] Conforme McArthy e Perreault (1997, p. 63), oportunidades de *breakthrough* são aquelas que “auxiliam os inovadores a desenvolver estratégias de marketing difíceis de ser copiadas e que sejam rentáveis por longo tempo”.

Conforme Rossi (1993) a segmentação de mercado apresenta uma série de vantagens:

a) Possibilita a canalização de capital e esforços para os mercados potencialmente mais lucrativos;
b) Leva ao desenvolvimento de projetos de produtos que realmente atendam às exigências do mercado;
c) Propicia a definição de quais os apelos promocionais serão mais eficazes para a empresa;
d) Conduz à escolha das mídias de maneira mais inteligente e técnica, determinando uma distribuição de verba mais lógica entre os diversos veículos de comunicação,
e) Permite o estabelecimento da época mais adequada para os esforços promocionais, de modo que haja uma maior concentração na ocasião em que se espera maior reação favorável.

O processo de segmentação deve considerar, de acordo com Kotler e Armstrong (1991), McArthy e Perreault (1997) e Sandhusen (1998), os seguintes critérios:

a) Homogeneidade: as possíveis respostas dos consumidores de um segmento de mercado ao composto de marketing e as suas dimensões devem ser as mais homogêneas possíveis;
b) Heterogeneidade: as possíveis respostas dos consumidores de segmentos diferentes em relação às variáveis do composto de marketing devem ser as mais diferentes possíveis;
c) Substancialidade: o segmento deve ser grande o suficiente para ser rentável;
d) Operacionalidade: as dimensões de segmentação devem ser úteis para a identificação dos consumidores e para a decisão relativa às variáveis do composto de marketing.

De acordo com Crispell (1993), a segmentação de mercado consumidor final baseia-se em quatro tipos de informações sobre o consumidor: demografia (quem são?), psicografia (o que querem?), preferências de mídia (como podem ser alcançados?) e comportamento de compra (o que compram?).

Para Mullin, Hardy e Sutton (2004), os segmentos de mercado são formados com base nos diferenciais existentes nos desejos e vontades do consumidor, ou seja, os segmentos derivam da satisfação do consumidor. Quatro bases são comumente utilizadas para a segmentação,

cada uma das quais baseada na suposição de que a homogeneidade em uma variável pode se relacionar à homogeneidade nos desejos e vontades:

a) A forma de vida do consumidor (Demografia):
   - Geografia: regras de proximidade; conheça os seus subgrupos; o valor das áreas periféricas (grupos de consumidores que se deslocam de longas distâncias); renda; idade; sexo; raça e etnia.

b) O estado mental do consumidor (psicologia): a segmentação psicográfica supõe que os consumidores podem ser divididos por traços de personalidade, por estilo de vida, como as atitudes, os interesses e as opiniões, e por preferência e percepções. A abordagem mais conhecida desta segmentação foi desenvolvida pelo *Stanford Research Institute* (SRI), e atualizado em 1989, denominado VALS – valores, atitudes e estilo de vida (*Values and Life Styles*), que supõe que as atitudes, as opiniões, os desejos, as necessidades e outras dimensões psicológicas governam coletivamente o comportamento cotidiano. As categorias da VALS 2 são formadas por: realizadores, efetivadores, confiantes, batalhadores, satisfeitos, experimentadores, fazedores e os lutadores.

c) A utilização do produto: em muitos mercados, aplica-se a regra 80/20, segundo a qual 80% do consumo do mercado vem de 20% dos usuários. Há, no entanto, diversos pontos a serem destacados nessa base de segmentação:
   - Os consumidores não apresentam o mesmo índice de consumo;
   - Há diferença nos níveis de consumo (leve, médio e intenso) apresentados entre os esportes;
   - Os níveis de consumo tendem a variar entre os grupos etários, sendo assim a assistência e o consumo apresentam um padrão de ciclo de vida;

d) É essencial que o profissional de marketing esportivo ofereça oportunidades para que os consumidores consumam em diversos níveis de utilização.

e) Os benefícios do produto: os segmentos dos consumidores distinguidos por “benefícios buscados” deveriam ser avaliados na sua homogeneidade interna com base na demografia, psicologia ou utilização.

Cumpridas as duas etapas propostas por McCarthy e Perreault (1997), passa-se para a definição das estratégias de segmentação de mercado possíveis.

Partindo do pressuposto de que as empresas que praticam um marketing-alvo visam alvos específicos, McCarthy e Perreault (1997) mencionam três formas básicas de desenvolver estratégias orientadas para o mercado, em um mercado-produto amplo:

a) Abordagem de mercado-alvo único: segmenta-se o mercado e posteriormente escolhe-se um dos segmentos homogêneos como mercado-alvo da empresa;
b) Abordagem de mercado-alvo múltiplo: parte do mesmo processo de segmentação anterior, diferenciando-se no número de segmentos a serem trabalhados e na utilização de compostos de marketing distintos para cada um dos segmentos;
c) Abordagem de mercado-alvo combinado: combina dois ou mais submercados em um mercado-alvo maior, como base para uma estratégia.

Para Kotler e Armstrong (1991) as decisões de quais e quantos segmentos serão atendidas pelas estratégias de marketing ocorre após análise dos diferentes segmentos.

Os principais tipos de estratégias possíveis relacionam-se às seguintes alternativas:

a) Concentração em segmento único: consiste na busca de uma ação mais forte em um único mercado, preferencialmente no qual a empresa desfrute de uma posição especial frente à concorrência. A conquista da liderança nesse segmento poderá proporcionar um alto retorno sobre o valor investido, em função da economia de escala advinda da especialização da produção, distribuição e promoção; porém, o marketing concentrado envolve altos riscos, devido à possibilidade de perda da atratividade do segmento ou entrada de concorrentes no mesmo segmento;
b) Especialização seletiva: nesse tipo de estratégia, são selecionados segmentos que convenham à empresa, tendo em vista seus objetivos e recursos, mesmo que não haja qualquer sinergia entre esses segmentos; o que é considerado nesse tipo de seleção é a promessa de contribuição de cada segmento para rentabilidade total da empresa. Esse tipo de estratégia é comumente conhecido como estratégia de cobertura de multisegmentos;
c) Especialização de produtos: ocorre quando da especialização da empresa na fabricação e comercialização de um produto para vários segmentos; o risco envolvido relaciona-se à possibilidade de desenvolvimento de novas tecnologias pela concorrência, que suplantem esse produto;
d) Especialização de mercados: é a especialização da empresa no atendimento a um mercado específico, procurando a satisfação das necessidades e desejos desse segmento;

a desvantagem reside na probabilidade de ocorrência de eventual diminuição das compras por parte do consumidor;

e) Cobertura ampla de mercado: consiste no atendimento de vários mercados, por vários produtos, procurando suprir às diversas necessidades e desejos identificados nesses mercados. Esse tipo de estratégia implica um alto volume de investimento.

Sandhusen (1998) afirma que as decisões sobre como serão aplicados os programas de marketing, bem como as limitações dos segmentos escolhidos, são essenciais para a definição das estratégias de segmentação.

As estratégias de segmentação servem para um aproveitamento mais eficaz do mercado, visando uma melhor utilização dos recursos destinados aos esforços de marketing da empresa. A princípio, os clientes reais e potenciais devem ser considerados como um mercado-alvo comum para, em seguida, em uma análise mais aprofundada, passarem a ser considerado isoladamente como mercados-alvo específicos. Para tanto, são considerados detalhes próprios de cada mercado-alvo, como a reação a determinados estímulos do composto de marketing e a reação aos diferentes produtos oferecidos por várias empresas.

De acordo com Kotler e Armstrong (1991) e Sandhusen (1998): existem três alternativas para as estratégias de cobertura de mercado que podem ser adotadas pelas empresas: marketing indiferenciado, marketing diferenciado ou marketing concentrado. Essas estratégias podem ser definidas da seguinte maneira:

a) Marketing indiferenciado ou marketing de massa: consiste na oferta de um produto para todos os clientes, independente de suas diferenças. A principal vantagem desse tipo de estratégia é a economia de escala; sua principal desvantagem reside nas ofertas atrativas utilizadas pelos concorrentes para os subsegmentos do mercado de massa;

b) Marketing diferenciado: para Kotler e Armstrong (1991), trata-se do desenvolvimento de diferentes ofertas de produtos para vários segmentos ou, de acordo com Sandhusen (1998), dois ou mais produtos com características diferentes para um mesmo mercado. Tem como principal vantagem uma maior lealdade à marca entre os participantes do mercado-alvo e como principal desvantagem a dependência de um único mercado;

c) Marketing direcionado ou marketing concentrado: envolve a seleção e desenvolvimento de ofertas de acordo com os desejos e as necessidades de mercado-alvo específico ou a concentração da empresa em alguns submercados, de maneira a aumentar sua

participação nestes nichos menores. Suas principais vantagens consistem em auxiliar na identificação de oportunidades de marketing mais eficazes e na não dependência de um único mercado; sua principal desvantagem reside no aumento dos custos totais, devido ao aumento do número de mercados atendidos.

Kotler (1996) ressalta que os principais fatores a serem considerados na análise, para que ocorra uma decisão acertada quanto à estratégia a ser adotada pela empresa, são: (1) os recursos da empresa, (2) a homogeneidade do produto, (3) o estágio do produto no ciclo de vida, (4) a homogeneidade do mercado e (5) as estratégias de marketing dos concorrentes.

Visando propiciar uma base mais consistente para a escolha da melhor estratégia de cobertura de mercado, Kotler e Armstrong (1991) identificam alguns fatores a serem considerados na análise:

a) Recursos da empresa: para recursos limitados o marketing concentrado é mais eficaz;
b) Variabilidade do produto: o marketing indiferenciado é indicado para produtos uniformes. O marketing diferenciado e o concentrado são indicados para produtos que podem variar seu *design*;
c) Estágio do ciclo de vida do produto: para a fase de lançamento de um novo produto o marketing indiferenciado ou o concentrado são os mais indicados; para o estágio de maturidade, o marketing diferenciado torna-se a melhor opção;
d) Variabilidade do mercado: para um mercado de comportamento homogêneo o marketing indiferenciado é o mais apropriado;
e) Estratégias de marketing dos concorrentes: a estratégia indicada é aquela que melhor responde à empregada pela concorrência, como por exemplo, o uso do marketing diferenciado como resposta à utilização do marketing indiferenciado pela concorrência.

Urban e Star (1991) destacam a importância de uma diagnose para a formulação da estratégia de marketing. Essa diagnose deve abordar fenômenos de marketing como as forças e fraquezas do marketing interno, ameaças externas, oportunidades e estratégias corporativas.

De acordo com Stanton ROSSI (1993): devido à necessidade de informações, todo plano de marketing deve basear-se na análise quantitativa dos clientes atuais e em potencial, bem como buscar uma compreensão dos hábitos de compra e dos processos de decisão que levam um cliente a optar por este ou aquele produto.

A segmentação de mercado, portanto, é uma decisão estratégica da empresa, que deve considerar uma série de aspectos na escolha da melhor alternativa. Cada alternativa apresenta uma fonte de valor e deve ser vista como tal. É de fundamental importância a utilização das informações fornecidas pelo meio para a formulação e avaliação das alternativas de segmentação.

### 3.8.1 Decisões de mercado-alvo

De acordo com Pitts e Stotlar (2002) o objetivo de selecionar um mercado-alvo é determinar em qual segmento a empresa poderá se concentrar.

Kotler e Keller (2006) argumentam que o mercado que é composto por pessoas que na condição de fatores de produção (fator trabalho) das empresas, são produtoras e, na condição de consumidores de bens e serviços das empresas, é mercado.

Para Leoncini (2001) mercado é o grupo de compradores reais e potenciais de um **produto,** cujo tamanho dependerá do número de pessoas com recursos para fazer trocas e que estejam dispostas a oferecer esses recursos em troca do que desejam.

Para Pitts e Stotlar (2002) o profissional de marketing esportivo pode ter identificado todos os segmentos consumidores existentes, mas a empresa pode não ser capaz de servir a todos eles, devendo então selecionar um ou mais segmentos para atuar. Entre os motivos para o impedimento incluem-se falta de recursos financeiros; número insuficiente de consumidores no segmento para torná-lo rentável ou a impossibilidade de fornecer os produtos a um determinado segmento consumidor.

De acordo com Leoncini (2001) existem clientes diferenciados que fazem parte de mercados também diferenciados, que apresentam a seguinte estruturação:

a) Mercado produtor de espetáculos futebolísticos: organizações de prática e de administração de futebol (Clubes, ligas e federações);
b) Mercado consumidor: os torcedores são os consumidores finais que compram bens e serviços para seu consumo e que, apesar de assumirem um papel secundário frente à

receita gerada pelas cotas de TV, continuarão sendo o principal foco das ações da indústria do futebol;

c) Mercado intermediador: responsável pela intermediação entre produtor (serviços) e comprador (torcedor), tendo como principais características:
   - Grandes vendas a compradores facilmente identificáveis (TV, empresas interessadas no marketing, etc.);
   - As decisões de negócio consideram fatores racionais e objetivos;
   - Fazem parte desse mercado as organizações responsáveis pela produção dos bens e serviços comercializados (revendidos, alugados ou fornecidos);
   - Há relação direta entre a demanda do comprador organizacional e o consumidor final (torcedor);
   - A relação entre fornecedor e comprador organizacional é pautada na formalidade das ações, porém apresentando uma relação mais duradoura (Clubes, TV, etc.)

Apesar das diferenças destacadas, há entre os inúmeros agentes (direta ou indiretamente envolvidos) um consenso, o de que o principal objetivo é o atendimento às necessidades e desejos do mercado consumidor, seja por intermédio de bens ou serviços.

Conforme PITTS e STOTLAR (2002), selecionar o mercado-alvo depende basicamente dos seguintes fatores:

a) Tamanho do mercado consumidor;
b) Localização;
c) Atendimento a demanda.

Para Leoncini (2002), além da classificação apresentada, deve-se considerar a maneira pela qual o mercado é subdividido, obedecendo a critérios de profundidade e intermediação e cuja consideração de fatores procura atender ao grau de envolvimento das partes interessadas, sejam elas: clubes, ligas, federações, empresas, agentes ou os próprios torcedores (Quadro 10).

Cabe ressaltar que o principal insumo do mercado do futebol é o “jogador”, que representa um “ativo intangível” de alto valor (A Revista *The Economist,* utlizou o termo para designar o “campeonato do qual o clube participa e a marca do clube”).

Para Taylor (1998) os jogadores representam ativos intangíveis de alto valor, pois são responsáveis diretos na execução e qualidade do produto entregue ao consumidor, o jogo de futebol.

**Quadro 10 - Subdivisão do mercado intermediador das organizações de futebol**

| Mercado | Constituição e Características | Mercado-alvo |
|---|---|---|
| Mercado de Revenda | - Indivíduos e organizações interessadas no lucro proveniente da intermediação de produtos e/ou serviços;<br>- Exemplo: TVs, através da venda dos campeonatos pela TV aberta ou fechada; venda de produtos licenciados, etc. | - O torcedor ou fã do futebol. |
| Mercado Industrial | - Empresas de manufatura ou serviço, que compram produtos e/ou serviços consumidos ou utilizados em seus processos produtivos;<br>- Apresenta características semelhantes ao mercado de revenda;<br>- Exemplo: quando o atleta concede entrevista usando uniforme com a logo a empresa cliente. | - O torcedor ou fã do futebol. |
| Mercado Consumidor | - Atendido diretamente pelas organizações de futebol;<br>- exemplo: bilheteria e merchandising (explorado pelas organizações de futebol). | -Mercado consumidor ativo (público que vai ao estádio). |

FONTE: Elaborado pelo autor com base em LEONCINI (2001).

Constata-se assim que o processo produtivo dos clubes só pode existir pela cooperação com seus rivais, para Szymanski e Kuypers (1999) um jogo de futebol não pode ser produzido ou vendido ao público sem que haja a anuência de duas ou mais equipes em marcarem um jogo, ou seja, diferentemente de outros setores da economia os competidores necessitam uns dos outros para poderem vender seus produtos.

Para Pitts e Stotlar (2002), a segmentação é usada para dividir uma população em mercados consumidores e para fragmentar a indústria em segmentos da indústria. O conhecimento obtido pela pesquisa e pelas análises (informações relativas ao consumidor, ao concorrente, à companhia a ao clima) ajuda a orientar na tomada de decisões e na formulação de estratégias.

A Figura 7 mostra que os clubes–empresa fazem parte de uma cadeia produtiva complexa, que tem nos eventos/jogos de futebol o produto central dessa cadeia. Observa-se também, que as leis econômicas do produto (futebol) e as dinâmicas (forças ambientais e internas) da indústria são complexas, afetando as escolhas estratégicas e o desempenho dos clubes.

Segundo Almeida (2006) pode-se dizer que existem vários fatores responsáveis pelo investimento no esporte por parte de empresas dos mais diversos setores, dois deles são fundamentais:

a) Presença constante do esporte e suas variáveis na mídia em geral;
b) Geração de retorno institucional e de vendas para os seus investidores. Houve marcas que foram amplamente divulgadas e que até hoje estão relacionadas com seus clubes, como Kalunga e Parmalat.

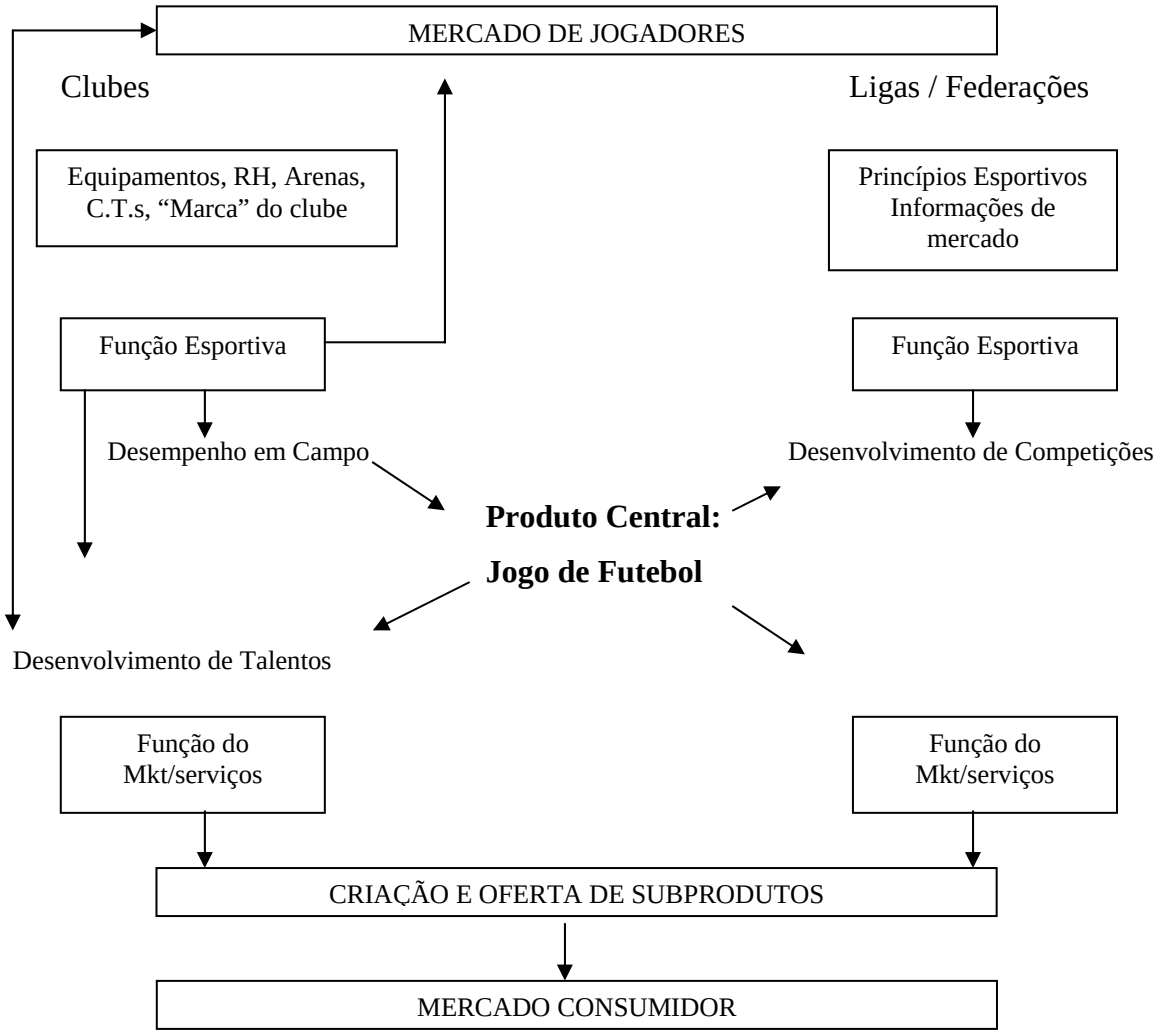


**Figura 7 - Estrutura da cadeia produtiva na indústria de futebol.**

FONTE: adaptado de LEONCINI (2001).

Para Almeida (2006) o marketing esportivo proporciona benefícios a curto, médio e longo prazo para todos os envolvidos (clube, empresa, consumidor, etc) na estratégia de marketing, além do que o poder de percepção do cliente consumidor é cada vez maior em relação a isso, conforme exemplos abaixo:

a) Aumento do reconhecimento público - em momentos de lazer e descontração, a aceitação de um anúncio por parte do público é maior que em outras situações;
b) Rejuvenescimento da imagem da empresa – ex.: Banco do Brasil;
c) Exposição constante da marca na imprensa (todas as mídias) - o *backdrop* (aquele *outdoor* que fica atrás dos atletas durante a entrevista), etc;
d) Reforço da imagem corporativa;
e) Simpatia junto ao público e mídia;
f) Envolvimento da empresa com a comunidade.

Observa-se que os benefícios gerados pela utilização do marketing esportivo são diretamente proporcionais aos investimentos feitos pelas empresas. Verifica-se que as empresas estão procurando cada vez mais aproveitar as oportunidades que surgem, principalmente no que se refere ao aproveitamento da imagem e estrutura dos clubes de futebol do Brasil, atualmente em processo de profissionalização de sua gestão.

Segundo Romão (2005) em função da Copa de 2006, os clubes brasileiros, aproveitando-se do favoritismo da seleção brasileira de futebol, poderiam apresentar um fim de ano movimentado em termos de acerto de contratos, fato não observado em função do mau desempenho da seleção na copa da Alemanha.

Segundo o gerente de novos negócios da Informídia, Rafael Plastina, o mercado vive um misto de aumento de competitividade entre as marcas esportivas e profissionalização dos clubes. Pelos dados do Quadro 11, constatam-se o aumento e a diversidade dos aportes financeiros feitos por determinadas empresas, consideradas as expectativas a médio e longo prazo por partes dos envolvidos (clube e patrocinador).

Na corrida para manter sua exposição em 2006, a Umbro se antecipou e renovou com Atlético-PR, Figueirense, Santos, Vasco e Vitória. Já a Diadora perdeu o Palmeiras e deve continuar com o Santo André e o Bahia (ROMÃO, 2005).

**Quadro 11 - Investimento 2006: clube x empresa**

| Clube | Empresa | Característica |
|---|---|---|
| Corinthians | Nike (Fornecedora de material esportivo para o clube)<br><br>Sansung | - Renovou o contrato por R$ 5 milhões anuais;<br>- a próxima campanha mundial da Nike terá ao menos um corintiano, vai investir R$ 1 milhão/ano no marketing da linha do clube, levará o Corinthians para uma excursão na Ásia;<br>- Aporte de R$ 15 milhões. |
| São Paulo | LG | Renovou o contrato por mais três anos pelo valor recorde de R$ 15,5 milhões. |
| Fluminense | Adidas | Renovou o contrato por dois anos com uma valorização de 65%, R$ 1,3 milões;<br>Fornecimento de material para os esportes olímpicos. |
| Chelsea | Adidas<br>Sansung | Contrato de R$ 400 milhões por dez anos;<br>Contrato de R$ 200 milhões. |

FONTE: Elaborado pelo autor com base em GAZETA ESPORTIVA (2005).

No entanto, há um grande abismo profissional entre as expectativas criadas pelas empresas e a realidade da gestão do marketing esportivo nos clubes brasileiros. No primeiro caso temos estratégias voltadas para médio e longo prazo, no segundo caso temos a realidade de uma gestão arcaica, baseada em princípios ultrapassados e que não oferece segurança alguma para os investidores a não ser a imagem do clube, que ainda assim depende dos resultados em campo para oferecer algum retorno.

Deve-se destacar o caso da Diadora que, apesar da realidade dos clubes baianos (Bahia e Vitória) e do clube paulista (Santo André), que se situam na 3ª. e 2ª. divisão do futebol brasileiro, respectivamente, não desistiu de investir nos clubes e de acreditar nas ações de marketing esportivo.

No futebol Inglês, uma das referências em termos de gestão profissional e marketing esportivo, esse caso não mereceria tal destaque, pois tal situação já é prevista pelos próprios gestores em sua estratégia de marketing.

O balanço financeiro do clube inglês Chelsea, referente ao exercício de 2005, apresentou prejuízo recorde de 140 milhões de libras, aproximadamente R$ 560 milhões. O valor cresceu mais de 60% em relação a 2004, no qual o prejuízo foi de R$ 350 milhões. Tendo como

principais causas as rescisões dos contratos com a Umbro (R$ 100 milhões) e com os jogadores (R$ 92 milhões), além do investimento na construção da nova academia de formação de atletas (R$ 20 milhões). No entanto apesar do resultado negativo, às receitas geradas pelo futebol apresentaram altas saltando de R$ 468 milhões para R$ 488 milhões.

Segundo Soalheiro (2005), muito se fala sobre o amadorismo dominante nos principais clubes de futebol do Brasil, contudo pode-se observar que têm havido mudanças ao longo dos últimos 10 anos (Quadro 12) e que aqueles que apostam no fortalecimento do futebol brasileiro a médio e longo prazo não podem de forma alguma ser considerados sonhadores.

**Quadro 12 - A profissionalização do marketing**

| Clubes | Ações do Departamento de Marketing |
|---|---|
| | Carla Duailibi é a principal figura por trás dos maiores negócios fechados recentemente por um clube. Kolumbus e Pepsi desembolsam anualmente valores na casa dos milhões para se associar à marca do Corinthians, de olho não somente no potencial de consumo da maior torcida da região Sudeste, como para o público que não acompanha o futebol com tanta freqüência. Estima-se, por exemplo, que desde 2001, quando a Pepsi assinou contrato com o clube, a participação de mercado da marca americana aumentou cerca de 30%, isso em um mercado onde cada ponto percentual de *share* representa milhões e milhões de reais. |
| | Paulo Nélio Lage comanda o marketing do Cruzeiro, o time brasileiro que experimenta o maior crescimento de sua torcida no país, já apontada como a quarta maior força do Sudeste brasileiro. Ao lado do diretor adjunto Alessandro da Luz, Paulo tem transformado Planejamento na palavra de ordem por lá, o que se mostra por ações de promoção de marca, com foco constante na exploração do potencial de compra dos fãs, aumento da oferta de produtos licenciados e criação de novos canais de escoamento, inauguração da nova loja oficial. |
| | Dorival Decoussau está à frente do marketing do clube. O tricolor paulista assinou em junho último um acordo de cooperação com o *Manchester United*, visando intercâmbio, principalmente entre as diretorias de marketing dos dois clubes. O acordo fechado com a rede de *fast food Habib's* para a exploração do *catering* dentro do estádio lembra os negócios feitos pelos times de futebol americano da NFL. |

FONTE: Elaborado pelo autor com base em SOALHEIRO (2005).

Ainda de acordo com Soalheiro (2005), há muito a ser feito, no entanto, percebe-se que nunca houve tanta valorização do setor, especialmente, motivada pela percepção da necessidade da geração de receitas alternativas para o fortalecimento de um clube de futebol.

Para Pitts e Stotlar (2002), a ação do marketing esportivo envolve as combinações das seguintes variáveis: produto, preço, promoção e ponto. Tais variáveis apresentam muitos elementos que podem satisfazer os desejos ou necessidades do consumidor e permitem

elaborar estratégias competitivas, de acordo com a capacidade da empresa, observando-se as restrições éticas, políticas, econômicas e legais.

## 3.9 Plano de marketing esportivo

De acordo com Afif (2000), os esforços de marketing de uma empresa são orientados por um documento estratégico, que é o plano de marketing. A implementação das atividades de marketing esportivo deve ser precedida desse plano, que precisa ser bem desenvolvido.

Há uma variedade de formatos apropriados, mas o importante é que o plano focalize os esforços de marketing esportivo num mercado-alvo bem definido e considere os efeitos do ambiente externo (economia do país, situação política, etc.).

Um bom plano de marketing esportivo deve conter componentes que atinjam o resultado esperado, tais como: análise da situação, levantamento de oportunidades e ameaças, identificação de objetivos, estratégias, táticas e avaliação. Na realidade, as empresas devem proceder a uma análise do mercado como um todo, em que o esporte é um diferencial para que possam alcançar seus objetivos.

Nas estratégias de administração de marketing, o profissional de marketing esportivo deve desenvolver um sistema capaz de administrar o processo de marketing esportivo. Tal sistema deve incluir, necessariamente, a:

a) Administração: consiste na implementação e avaliação de todos os componentes do marketing esportivo e envolve as seguintes ações: determinar objetivos para a estratégia de marketing esportivo, selecionar e administrar o marketing esportivo, estabelecer um plano financeiro, estabelecer e administrar uma estrutura organizacional, estabelecer e supervisionar prazos e programações, atuar como elo entre os funcionários do marketing esportivo e a diretoria executiva, coordenar todas as funções de marketing esportivo, além de outras funções administrativas;
b) Implementação: estabelece um sistema para planejamento e gerenciamento da realização das estratégias de marketing da empresa esportiva;

c) Avaliação: estabelece um sistema para análise de estratégias de marketing para determinar se elas estão alcançando os objetivos propostos (MULLIM; HARDY; SUTTON, 2000).

A elaboração e implementação de toda e qualquer ação de mercado fazem uso das ferramentas tradicionais do marketing: preço, praça, produto e promoção, sendo que as estratégias e decisões tomadas, referentes a cada um dos compostos adquirem importância mediante o processo de implementação do próprio planejamento.

Para Guaragna (2005), as principais ações da indústria esportiva se referem à criação e realização de eventos esportivos com a finalidade de oferecer entretenimento para a comunidade. A realização de tais eventos resulta em retorno de imagem para as empresas que apóiam e patrocinam o evento, além do retorno financeiro proveniente das vendas de produtos comercializados no local diretamente relacionado ao evento esportivo O merchandising, o patrocínio esportivo, o licenciamento e o fornecimento de material esportivo são as formas mais usuais de comercialização.

Para Afif (2006), o futebol apresenta uma série de propriedades de marketing que possibilitam diferentes formas de apresentação para as empresas, seja em estádios ou nos uniformes das equipes, apresentando cada um características distintas de exposição da marca. Os tipos mais comuns de propriedades comercializadas em contratos de patrocínio são:

a) Logomarca do patrocinador no uniforme de jogo/treino do time (camisa, calção, meias) e no uniforme de passeio (camisa, sacola, boné, abrigo, etc.);
b) Logomarca do patrocinador nos *backdrops* (painel de entrevistas);
c) Logomarca do patrocinador nos *backlights* e *frontlights.* Pouco comum no Brasil, pelo fato dos clubes não possuírem esses espaços para publicidade;
d) Placas de publicidade do patrocinador nos campos de treinamento de uma equipe;
e) Placas de publicidade nos estádios;
f) Utilização da expressão "Patrocinador Oficial do ..." (nome do time) em suas peças de publicidade e impressos em geral;
g) Banner no site oficial do clube;
h) Utilização dos produtos da empresa por parte dos atletas, comissão técnica e dirigente;
i) Utilização da imagem dos atletas por parte do patrocinador;

j) Permissão de uso de camarote do estádio do clube (mediante acréscimo do valor pago pelo patrocínio), para que a empresa receba convidados em dias de jogos;

k) Cessão de ingressos em locais especiais para o patrocinador, nos jogos da equipe em seu estádio;

l) Veículos do clube;

m) Logomarca da empresa na comunicação visual do clube (sinais indicativos de localização nos estádios e dependências do clube);

n) Permissão para exposição e venda de produtos e serviços nas dependências do estádio;

Além de várias outras formas de exposição da marca que podem dar um retorno interessante ao patrocinador: balões, totens, etc.

Para Afif (2000), a elaboração de um plano de marketing esportivo segue os mesmos passos da elaboração do plano estratégico. Devem-se estabelecer metas, estratégias e políticas. As metas correspondem a etapas do objetivo.

Segundo Kotler e Keller (2006, p.59) o conteúdo do plano de marketing pode ser assim delineado:

1 - Resumo executivo e sumário: o plano de marketing deve ser inciado com um breve resumo das principais metas e recomendações. O reumo executivo permite que a alta administração compreenda o direcionamento geral do plano. Um sumário deve se seguir a eese resumo, delinendo o restantedo plano com seus fundamentos e detalhes operacionais;

2 - Análise da situação: apresenta os antecedentes relevantes quanto a vendas, custos, lucros, mercado, concorrentes e quando às várias forças que atuam no macroambiente (ex: definição e tamanho do mercado; velocidade com que esta crescendo o mercado, etc.). Tais análises são utilizadas na condução de uma análise SWOT (oportunidades/ameaças, forças/fraquezas);

3 - Estratégia de marketing: aqui o gerente de produto define a missão e os objetivos financeiros e de marketing do plano, os grupos e necessidades que o produto deve satisfazer. Em seguida, estabelece o posicionamento competitivo da linha de produtos, que orientará o plano de ação para alcançar os objetivos. Tudo isso é feito mediante informações prestadas por outras áreas organizacionais, como, vendas, finanças, recursos humanos, compras, produção, assegurando suporte para uma implementação

eficaz. A estratégia de marketing deve ser específica no que diz respeito ao tipo de estratégia de *"branding"* e de cliente a ser empregada;

4 - Projeções financeiras: incluem previsão de vendas e de despesas e uma análise do ponto de equilíbrio. No lado da receita, elas mostram a previsão de volume de vendas por mês e por categoria de produto. No lado das despesas, mostram a previsão dos custos de marketing, desdobrados em categorias. A análise do ponto de equilíbrio mostra quantas unidades devem ser vendidas mensalmente para compensar os custos fixos e os custos variáveis médios por unidade;

5 - Controles: descreve os controles para o seu monitoramento. As metas e o orçamento são especificados detalhadamente para cada mês ou trimestre, possibilitando à alta administração que analise os resultados a cada período e tome as ações corretivas que julgarem adequadas. Algumas medições internas e externas serão necessárias para avaliar o progresso e sugerir possíveis modificações. Algumas orgnaizações inlcluem planos de contigência que descrevem as atitudes que a gerência tomaria em resposta a eventos adversos específico.

Para Afif (2000) a programação é conseqüência do plano de marketing por formar o resultado de todo o processo do planejamento estratégico e tático. É a parte operacional do planejamento de marketing. O profissional responsável pelo planejamento, ao elaborar a programação, reúne todo o grupo que participou da criação do plano para transformá-lo em realidade. Em resumo, é a execução prática de tudo aquilo que já foi discutido e traçado.

A programação deve estipular prazos para as tarefas e os responsáveis por seu cumprimento. Para facilitar o desenvolvimento e o andamento das atividades, é comum que a programação seja apresentada em forma de cronograma, que deve discriminar as etapas do trabalho e o tempo de duração de cada fase. Isso pode ser mostrado pela evolução diária ou mensal, de acordo com as características de cada caso.

# 4 MODELO ESTRATÉGICO DO *MANCHESTER UNITED*

O Caso *Manchester United* iniciou seu processo de profissionalização da gestão do clube em função da falta de recursos financeiros para novos investimentos; a falta de material humano para conquistar seus objetivos dentro de campo; a falta de uma gestão profissional; a falta de uma identidade para a marca *Manchester United* e, principalmente, pela imposição legal por meio do *Taylor Report.*

A história a ser relatada neste capítulo tem como fonte de dados e informações bibliografias específicas sobre o tema, além de relatos sobre os encontros de trabalho do Professor Antonio Carlos Kfouri Aidar, da Fundação Getulio Vargas de São Paulo, com diretores do *Manchester United*, por ocasião de sua 1ª. visita ao clube na Inglaterra, em janeiro de 1998; durante o 1º. Congresso Internacional de Gestão de Esportes, em maio de 1998 e durante a Copa do Mundo da França, entre os meses de junho e julho de 1998.

Nesses três períodos, foram entrevistados os seguintes diretores e consultores: C. Martin Edwards – *Chairman & Chief Executive*; Peter F. Kenyion – *Deputy Chief Executive*; Maurice Watkins e James Chapman – *Solicitors* (Advogados seniores, tradução livre) e Glenn Cooper – Consultor Financeiro e responsável, juntamente com Watkins, pelo lançamento das ações do *Manchester United* na Bolsa.

Para Melo Neto (1998) as diferenças existentes entre, a administração profissional no clube-empresa de futebol e os aspectos da administração tradicional são evidentes. Seus processos diferem na proposta e operacionalização das ações, propondo uma mudança de paradigma.

De acordo com Melo Neto (1998) a história dos clubes de futebol ingleses já iniciou como empresa, a diferença era a percepção dos acionistas (diretores de clube, torcedores, etc.), com relação aos dividendos pagos pelo clube, que contava com a interferência da *Football Association*, que limitava os valores a serem pagos pelos clubes.

Cabe ressaltar que a gravidade da real situação financeira da equipe não era mais profunda em virtude de ações filantrópicas promovidas pela "caridade" de determinados torcedores que injetavam dinheiro no clube com o intuito de melhorar o seu desempenho dentro de campo e conseqüentemente seu prestígio.

O *Manchester United* originou-se em 1878, apresentando como nome de "batismo" *Newton Heath LYR Footballl Club*, segue abaixo (Quadro 13) um breve histórico sobre o clube:

**Quadro 13 - *Manchester united:* um breve histórico – Era Matt Busby**

| Período | Ocorrência |
|---|---|
| 1878 | Fundação do *Newton Heath LYR Footballl Club*, atual *Manchester United*. |
| 1892 | Clube admitido na segunda divisão. |
| 1902 | Mr. J.H. Davies (Fabricante de cerveja local), salva o clube da falência, que passa a se chamar *Manchester United*. |
| 1910 | Entrega do *Old Trafford* estádio do clube, sonho antigo de Mr. Davies. |
| 1908 – 1911 | Período de conquista dos primeiro títulos do clube (1908 e 1911 - Título da Primeira Divisão Inglesa; 1909 – Copa da FA). |
| 1914 – 1918 (1ª. Guerra Mundial) | O clube não apresenta bons resultados, movimentado-se entre a primeira e segunda divisão. |
| 1939 – 1945 (2ª. Guerra Mundial) | O estádio *Old Trafford* foi bombardeado e parcialmente destruído, sendo o marco de um longo processo de crise. |
| 1948 | Início da **Era Matt Busby**, período em começou a ser construída a reputação do *Manchester United*. |

FONTE: Elaborado pelo autor com base em LEONCINI (2001).

A história do *Manchester United* se divide em três períodos ou eras distintas acompanhando seu desenvolvimento, desde o momento da entrada de Matt Busby como administrador (agia como treinador e diretor do time), passando pela **Era Edwards** e chegando ao período do *Taylor Report (Relatório Taylor)*, momento que significou a entrada definitiva dos clubes ingleses no período de profissionalização de sua administração.

A "Era Matt Busby" (primeira fase), marcou o início do sucesso e afirmação do clube em campo, obtendo títulos e placares dilatados, que resultaram em aumento de receita (por meio da bilheteria) e novos investimentos puderam ser feitos na estrutura (física e humana) do clube, que reergueu seu estádio e deu condições de desenvolvimento para o tradicional programa de desenvolvimento de talentos do clube.

Nesse período Sir. Matt Busby rompeu definitivamente com os vícios administrativos da época, que apresentavam estilos "militares" de comando, em que as ordens vinham de cima

para baixo, sem qualquer troca de idéias e passou a adotar uma abordagem mais condizente com sua filosofia de trabalho, que consistia em muito diálogo e participação de todos os envolvidos (técnico, comissão técnica e jogadores) nas decisões que envolviam o futebol do clube.

Esse período foi marcado também pela tragédia que atingiu a equipe semifinalista da Copa Européia de 1957, o avião onde estavam os atletas sofreu um grave acidente e vitimou 8 (oito) dos jovens jogadores do clube. O acidente que tornou o nome do clube mundialmente conhecido marca o início da segunda era Matt Busby.

A "Era Matt Busby" (segunda fase) se caracterizaria pela eliminação do "teto salarial" pago aos jogadores, que colocava clubes pequenos e grandes com políticas salariais semelhantes, o que eliminava qualquer vantagem competitiva apresentada pelos grandes clubes, em função das receitas geradas (basicamente por torcedores - locais). Começa a se construir algo que viria a se tornar seu maior diferencial, sua reputação.

A "Era Busby/Edwards", iniciou na seqüência ao acidente, pois assumiria para comandar o clube Louis Edwards, substituindo Willie Satinoff, preferido para o sócio, mas que estava no acidente aéreo e acabou sendo uma das vinte três vítimas fatais.

A ascensão de Louis Edwards no *Manchester United* marca também a ascensão do clube inglês com um dos cinco principais clubes ingleses ao lado do *Liverpool, Everton, Arsenal e Tottenham.* Nessa época, a relação entre salário x resultados em campo e resultados em campo x geração de receitas se tornava cada vez mais significativa.

Szymanski e Kuypers (1999) observam que, nessa época, os "diabos vermelhos" (como são conhecidos atualmente) conseguiram, pelo seu principal patrimônio: sua reputação, atrair mais receitas do que qualquer outra equipe, o que lhe conferia certa vantagem nas eventuais negociações salariais.

Sua reputação (estilo de jogo vistoso; a tragédia de Munique em 1958 e a gestão atual) lhe conferiu uma geração de receitas assegurada, mesmo apesar do longo período de "jejum" (20 anos sem títulos importantes) que coincidiu com o término da **Era Busby**, dando à marca

*Manchester United* um poder de mercado semelhante a outras marcas conhecidas como a Coca-Cola, a Marlboro, etc.

Para Szymanski e Kuypers (1999), marcas poderosas podem vender seus produtos a preços maiores do que aqueles praticados por seus concorrentes e continuar mesmo assim a dominar o mercado.

A "Era Edwards" foi marcada por um longo período de recessão, pelas dificuldades em administrar os negócios familiar e conciliar às necessidades do Clube. Estava imbuído da idéia de transformar o *Manchester United* em um investimento realmente lucrativo.

Esse período marca também a transição do poder entre Louis Edward e seu filho, Martin Edwards, que após a morte do pai passou a exercer o poder de decisão dentro do clube, culminando com a tentativa de venda do clube (1987 a 1989) e do lançamento de ações do clube na bolsa de valores, caminho encontrado pelo clube para se adequar à nova legislação (*Taylor Report*).

Essa fase mostra o primeiro ciclo de aprendizagem, pelo qual a família Edwards passou, iniciada com a mudança nos seus objetivos estratégicos – um clube (empresa) de futebol dever gerar lucros, além de desempenho em campo.

Sem a conquista de qualquer título importante nos anos 90, Martin se encontrava na situação de ter que balancear o desempenho em campo e o desempenho financeiro (SZYMANSKI: KUYPERS, 1999).

Em 1989, o *Manchester United* inicia um novo período de conquistas, em função dos investimentos feitos na qualificação do elenco, após a abertura dos cofres em razão da possível venda do *Manchester United* que acabou por não se concretizar. Porém, esse investimento e o conseqüente retorno dos títulos, apenas fortaleceram a máxima: gasto com salários/tranferência de jogadores para o desempenho em campo. Esse período coincide com a intervenção do governo inglês que, a através do *TaylorReport* (De autoria de Peter Taylor, trata-se de lei semelhante à Lei Pelé) que, fundamentalmente, obrigava os clubes a investirem na melhoria das condições dos serviços prestados aos torcedores.

## 4.1 *Taylor Report:* a leitura da ação governamental inglesa

O relatório Taylor (Quadro 14) era para os ingleses assim como a Lei Pelé passou a ser para os brasileiros. Em ambos os casos, a lei procurou atender às necessidades e desejos do público alvo desse espetáculo (futebol), observando as especificidades de cada um dos ambientes, além do descaso e inoperância dos dirigentes dos clubes de futebol de cada um dos países.

**Quadro 14 - Razões para o *Taylor Report***

- Diminuição dos torcedores nos estádios de futebol em função da violência e da pouca segurança;
- Construções antigas;
- Violência nos estádios;
- Excesso de bebidas;
- Falta de liderança;
- O desastre de Hillsborough (1995), com 96 mortos (sendo que a última vítima ficou em coma durante 4 anos).
- Combate ao Hooliganismo;
- Melhoria das condições dos estádios (sistemas de segurança, ampliação do policiamento, ampliação das entradas, melhoria nas sinalizações internas e externas, proibição de bebidas alcoólicas nos estádios, etc..).
- Aumento no valor dos ingressos para que fossem alavancados recursos para as melhorias impostas.

FONTE: Elaborado pelo autor com base em LEONCINI (2001).

A recuperação da audiência nos estádios (Quadro 15) e o aumento das receitas globais do futebol podem ser atribuídos a uma nova maneira de se administrar, estrategicamente, o negócio futebol, proporcionando uma verdadeira revolução comercial nas suas atividades neste ambiente de negócio muito mais dinâmico e competitivo mundialmente.

No caso específico do *Manchester United*, este processo teve início na época da gestão de Louis Edwards e se consolidou após o lançamento das ações na Bolsa de Valores, conduzida por Martin Edwards. Com os investimentos bem aplicados, a revolução comercial veio e o clube passou a realizar seu grande potencial comercial em todas as áreas de negócios ligadas ao clube, principalmente pelo setor de merchandising, um dos principais setores do clube.

Cabe ressaltar que a influência da Associação de Futebol Inglesa (FA) diminuiria, principalmente, no que se refere à indicação dos membros diretores dos clubes e pelo fato do

clube não ser filiado à federação, não estaria sujeito às restrições impostas por essa federação sobre o pagamento de dividendos.

**Quadro 15 - Audiência, preços dos ingressos e gastos do consumidor - 1947 - 1996**

| Período | Crescimento médio anual na audiência | Mudança média anual nos preços reais (ajustados) dos ingressos | Crescimento médio anual no gasto real dos consumidores nos estádios |
|---|---|---|---|
| 1947 – 52 | + 1,8% | +1,6%* | +2,0% |
| 1953 – 77 | - 1,4% | +4,2% | +2,4% |
| 1978 – 86 | -5,0% | +1,8% | +2,8% |
| 1987 – 96 | +2,8% | +6,9%** | +2,1% |
| *1949 – 53 / **1987 – 94 | | | |

FONTE: SZYMANSKI; KUYPERS (1999).

O sucesso do clube dentro e fora do campo (Quadro 16) pode ser observado nos números que ilustram sua participação na liga inglesa e seu respectivo lucro, antes do imposto de renda. O lucro obtido servia não apenas para a quitação das dívidas contraídas pela família Edwards ao longo dos anos, mas também para atender às exigências legais do *Taylor Report*, como a melhoria do estádio.

O lançamento de ações na Bolsa de Valores pode envolver a emissão de novas ações (o dinheiro das vendas vai para o clube como propostas de investimentos e os acionistas não recebem nada) e/ou a venda das ações existentes (o resultado das vendas irá diretamente para esses acionistas que estão vendendo ações, enquanto o clube nada recebe).

**Quadro 16 - Lucro x desempenho em campo (Acionistas x torcedores): 89/90 - 97/98**

| Ano | Lucro antes do imposto de renda (milhões de libras aproximados) | Desempenho em campo (Posição na liga/Primeira Divisão) |
|---|---|---|
| 89/90 | -2,7 | 14 |
| 90/91 | 5,3 | 6 |
| 91/92 | +0,1 | 2 |
| 92/93 | -0,1 | 1 |
| 93/94 | 11,0 | 1 |
| 94/95 | 20,0 | 2 |
| 95/96 | 15,4 | 1 |
| 96/97 | 27,6 | 1 |
| 97/98 | 14,0 | 2 |

FONTE: MONOPOLIES AND MERGERS COMMISSION (1999), SZYMANSKI; KUYPERS (1999).

Para Szymanski e Kuypers (1999), no caso dos clubes de futebol, o preço das ações também são influenciados pelos eventos ocorridos dentro de campo, pois o efeito do movimento de preços de ações dos clubes de futebol, apesar de determinar o valor de mercado do clube, tem influência limitada, em termos financeiros para o clube.

Junto com os lucros vieram também os interesses de investidores na compra do *Manchester United*. A empresa BSKYB, do empresário Rupert Murdoch, ofereceu 996 milhões de dólares pela aquisição do *Manchester United PLC*, que analisado em termos de preço da oferta sobre lucro anual esperado, pressupõe um retorno sobre o investimento em 60 anos (a oferta foi de 623 milhões de libras e o lucro líquido para o exercício de 1998 foi de aproximadamente 11 milhões de libras, o que daria um retorno de investimento em aproximadamente 60 anos) (MONOPOLIES AND MERGERS COMMISSION, 1999).

## 4.2 Princípios de gestão do *Manchester United*

A gestão do *Manchester United* é composta basicamente por três pilares ou aspectos principais (Quadro 17) o controle salarial e de transferência de jogadores, a maximização de receitas (fruto de sua reputação e do tratamento do torcedor como cliente) e a exploração de seu estádio, construído para gerar receita o ano todo, pelo que se convencionou chamar de arena multiuso, buscando atender aos interesses dos *stakeholders* envolvidos no ambiente operacional do clube (acionistas, torcedores, mídia, patrocinadores e jogadores).

Para que haja a comprovação da efetividade do modelo de gestão escolhido pela organização é necessário que se estabeleça uma comparação de seus resultados com seus objetivos (Quadro 18). Szymanski e Kuypers (1999) propõem duas maneiras para se conduzir essa análise: uma é considerar suas obrigações legais, expressas nas regras oficialmente constituídas, outra é examinar as escolhas específicas feitas.

**Quadro 17 - Forma de gestão do *Manchester United***

| Fatores | Características | Vantagens | Desvantagens |
|---|---|---|---|
| Salário | – Adoção de uma política salarial. | – Adequado à realidade e saúde financeira do clube | – Dificuldade para a renovação em função das propostas de outros clubes. |
| Maximização das receitas | – Merchandising de produtos com a marca *Manchester United*;<br>– Acabar com a pirataria e com os pequenos negócios de *franchising*;<br>– Tratar o fã como consumidor;<br>– As vendas de camisetas couberam ao fornecedor oficial do clube – UMBRO. | – O fã se sente valorizado | |
| Gestão da arena multiuso | – Camarotes "vips" alugados para empresas;<br>– Restaurantes que acomodam até 4000 pessoas sentadas;<br>– Loja de produtos, etc. | – O estádio gera receita o ano todo (não apenas em dias de jogo) por meio de diversos tipos de serviços | |

FONTE: LEONCINI (2001).

Para os clubes que mantém ações na bolsa de valores, a eficácia de sua gestão deve ser medida pela lucratividade, resultado esperado por qualquer acionista; pelo seu desempenho em campo, considerado o principal fator que explica a geração de receitas dos clubes de futebol. Além do gasto com os salários (principal passivo dos clubes), que funciona como motivador dos jogadores e explica, em parte, o desempenho dos clubes em campo.

**Quadro 18 - Ciclo de transformação do *Manchester United***

| Ciclos de Transformação | Forças | Características |
|---|---|---|
| Primeiro Ciclo(1902) | – Externas | – Crise dos negócios do principal acionista. |
| | – Internas (âmbito compet.) | – Mudança dos objetivos estratégicos em função da crise dos negócios da família;<br>– Princípios de gestão: balanceamento dos interesses dos *stakeholders*. |
| Segundo Ciclo(1989) | – Externas | – Excesso de violência nos estádios;<br>– *Taylor Report*. |
| | – Internas (âmbito compet.) | – Lançamento de ações na bolsa de valores;<br>– Novo modelo de gestão (novo objetivo estratégico): lucro e desempenho devem ser alcançados juntos, o torcedor passa a ser um cliente (consumidor de produtos e serviços da marca *Manchester United*);<br>– Novo modelo gestão: controle salarial e transferência de jogador; maximização das receitas; criação da arena multiuso e obtenção sistemática de bons resultados em campo. |

FONTE: LEONCINI (2001).

Dessa maneira, o *Manchester United* procura atender ao interesse de todos os envolvidos: acionistas; torcedores e jogadores. O novo processo de gestão do clube inglês pode ser caracterizado em dois períodos distintos o de aprendizagem e o de consolidação do atual modelo de gestão.

# 5 O MODELO DE GOVERNANÇA DE CLUBES DE FUTEBOL

As informações que embasam este capítulo foram obtidas dos artigos e relatos de experiência de João Carlos Assumpção, articulista do Jornal o Lance (Esporte Bizz).

Dos 20 clubes mais ricos do mundo somente três têm modelo semelhante ao do Brasil, o Real Madrid, o Barcelona e o Schalke 04 ainda funcionam como corpo associativo, modelo que continua a reinar no Brasil onde os clubes são "dirigidos" por seus sócios. Os demais são empresas de capital aberto ou fechado, em que predominam as primeiras com ações negociadas em bolsa, que representam 10, dos 20 times com maior faturamento na temporada 2003/04. As outras sete têm o capital fechado, ou seja, têm um ou mais donos, ou seja, sua discussão é se o modelo ideal é lançar ações em bolsa ou concentrar o capital nas mãos de três ou quatro grupos empresariais, ele simplesmente agoniza.

O *Manchester United,* apontado como modelo de gestão desde o final dos anos 80, é o primeiro da lista entre os clubes com maior faturamento. É um exemplo de empresa de capital aberto e tem ações negociadas na *London Stock Exchange*, a principal bolsa de valores inglesa, o que possibilita a qualquer indivíduo aplicar recursos no clube.

Acabou sob o controle do magnata americano Malcolm Glazer, que adquiriu mais de 75% das ações do clube, passou a ter a opção de comprar as dos acionistas minoritários, podendo se tornar o único dono do *Manchester United* e até tirá-lo da bolsa.

A Juventus, quinta da lista, o Arsenal, sexto e a Roma, que aparece em 12º, são outros exemplos de empresas de capital aberto. Os três têm ações negociadas em bolsa, a exemplo de *Newcastle United* e *Aston Villa*. Já o *Chelsea* quarto clube com maior faturamento é o típico caso de um time nas mãos de um megainvestidor. O russo Roman Abramovich, é o dono do Chelsea com 93% de participação societária.

Também acontece com o *Milan*, terceiro clube que mais faturou na temporada 2003/2004. Tem como dono o Fininvest, grupo do ex-premiê italiano Silvio Berlusconi.

Apesar de dez dos 20 times europeus com maior faturamento terem ações em bolsa, a tendência, segundo especialistas, é haver mudanças. Mas não para o sistema brasileiro, que consideram em desacordo com a transformação do futebol para produto comercializado. Para os próximos anos, esperam menos clubes com ações em bolsas e apostam na concentração do capital nas mãos de megainvestidores ou de um grupo de acionistas não superiores a cinco ou seis. O *Liverpool* tem 51,6% de seu capital controlado pela família Moores. Já o *Bayern* de *Munique* tem 90% de seu capital nas mãos de um grupo de sócios. Os outros 10% são da empresa Adidas/Salomon AG.

De acordo com Peter Kenyon (www.esportebizz.com.br, 2006), (Ex-executivo do *Manchester United* e que atualmente está no *Chelsea*), "os tempos mudaram, no início dos anos 90, a moda era lançar ações e abrir o capital, mas hoje não. A indústria do futebol caminha para a formação de empresas de capital fechado, de preferência com concentração de poder". E, continua,: "como companhia pública, você está sempre no jogo, corre o risco de ser adquirido por algum bilionário que mude as diretrizes da noite para o dia. Não é tão fácil fazer planos de longo prazo. No *Chelsea*, que tem um dono só, sabemos quem manda. Somos três pessoas para decidir, ou seja, é muito menos complicado planejar".

Michael Cunnah, principal executivo do novo estádio de *Wembley* e ex-diretor financeiro da Federação Inglesa concordam com Kenyon e afirma que: "clubes como o *Manchester* usaram o mercado para atrair novos investimentos e sempre pagaram dividendos para os acionistas, mas hoje a situação mudou. Se antes tínhamos 27 clubes (na Inglaterra com ações na bolsa de valores) hoje são apenas 16".

Carlos Eduardo Ferreira, diretor executivo da empresa de marketing esportivo *Golden Goal Sports Ventures*, aponta outros fatores para a tendência dos clubes da Europa ocidental de fecharem o capital. Ele lembra que o futebol, mais do que atividades de outra natureza dependem de uma série de variáveis não-controláveis, como um gol aos 46 minutos do segundo tempo, por exemplo, pode determinar se um clube se classifica ou não para uma competição, se cai ou não para a Segunda Divisão, influindo diretamente no preço das ações.

O que também atrapalha, segundo o economista, são regulamentações de federações e ligas nacionais, que determinam percentual máximo a ser tirado do lucro dos clubes para

distribuição entre os acionistas, além das ações compradas por torcedores que não apresentam qualquer intenção de negociá-las no futuro.

Com tantos problemas, Peter Kenyon, o executivo que trocou o *Manchester* pelo *Chelsea*, acha que a tendência é os clubes funcionarem como empresas de capital fechado, tornando o processo decisório mais fácil e mais rápido.

É o que começa a acontecer com os times do leste europeu. Com o fim do bloco comunista, deixaram de receber das principais estatais e passaram para o controle da iniciativa privada. Segundo a *London School of Economics:* 69% dos clubes da Primeira Divisão da Rússia, Romênia, Bulgária, Ucrânia e Geórgia tinham como donos grupos empresariais, com uma média de dois donos por equipe.

Contrapondo a opinião acima, para o consultor de administração esportiva Antonio Afif: “a concentração do capital nas mãos de um, dois ou três donos, não é necessariamente o melhor caminho, apresenta também riscos, o Abramovich pode ter salvado o *Chelsea* (da falência), mas ninguém sabe o que fará com o clube daqui a cinco ou dez anos. Concentrar o poder não é, necessariamente, a melhor forma de ação ou o modelo ideal de propriedade - opina Afif” (LANCEBIZZ, 2005).

Para Afif (2006) o que não podemos é manter a estrutura predominante no Brasil, pois o sistema de propriedade dos clubes de futebol no país é o mesmo do início do século passado, nada mudou. Os clubes não apresentam receitas suficientes, capazes de manter o alto custo de um clube de futebol profissional que almeje ser competitivo.

Para esse consultor, seria necessária a adoção de novas diretrizes gerenciais, pois, sob o pretexto de preservar as tradições, os dirigentes defendem o caráter associativo do futebol e insistem numa condução administrativa amadora. Assim, fogem de possíveis penas e se mantêm no poder, visto que não há lei alguma que penalize o gestor dos respectivos clubes pelo mau uso dos recursos financeiros da entidade.

O Brasil tem uma oportunidade de ouro para discutir esses pontos a fundo antes de decidir o modelo a ser adotado. Deve ser uma discussão coletiva, pois a estratégia de um clube afeta o

mercado como um todo. O sistema ideal para o Brasil surgirá dessa discussão e deverá levar em conta as peculiaridades da economia do esporte adaptadas às condições do nosso mercado.

## 5.1 Modelo de ações em bolsa passa por crise

Nos anos 90, quando os primeiros clubes europeus começaram a abrir o capital e lançar ações em bolsa, a iniciativa virou moda. Estudo de dois professores da Universidade de Cambridge que apontava os 40 maiores clubes da Europa em 2001 considerando itens como patrimônio, faturamento, passivo e desempenho em campo nos cinco anos anteriores, cada um com determinado peso, indicava que metade deles havia lançado ações em bolsa.

Apesar disso, vários tiveram problemas no mercado, inclusive no ano da pesquisa. Em 2001, times de Inglaterra, Holanda e Alemanha tiveram perda de 25,7% no valor de suas ações. No ano seguinte, elas subiram, em média, 10,3%, mas em 2003 voltaram a ter queda, de 11,9%.

Os times italianos tiveram desempenho ainda pior. Em 2001, o Roma viu suas ações despencarem 51,6%; o Lazio, que depois foi proibido de operar na bolsa, devido a uma série de acusações contra o empresário Sergio Cragnotti, dono do clube, teve desvalorização de 47,1%.

Os motivos apontados para a crise e a queda no preço das ações foram a falta de uma política salarial “pé-no-chão” por parte dos clubes e a falência da ISL, responsável pelo marketing da FIFA, e do grupo de mídia Kirch, que abalaram o futebol europeu.

Na Espanha, a mudança no sistema de propriedade dos clubes começou em 1990, quando da promulgação da Lei do Esporte. Ela criou a Liga Nacional de Futebol Profissional e forçou os clubes a sanearem suas finanças.

Dos 20 que disputavam a Primeira Divisão, apenas quatro: Athletic Bilbao, Barcelona, Osasuna e Real Madrid mantiveram a estrutura jurídica, pois tinham ativos suficientes para cobrir as dívidas contraídas, e continuaram sob controle de seus associados. Os outros 16 viraram Sociedades Anônimas Desportivas (SADs), ou seja, empresas sujeitas à auditoria

externa e a orçamentos rígidos que poderiam, em tese, se não fossem cumpridos, tirá-los da Liga, excluindo-os do campeonato espanhol.

Em Portugal, ocorreu um processo parecido, mas sete anos mais tarde. Em 1997, foi a edição de um Decreto-lei permitindo aos clubes se transformarem em empresas que trouxe novos investidores para o futebol.

Mas, como tanto com portugueses quanto com espanhóis houve problemas, os governos intervieram, tornando o sistema mais rígido. As SADs, por exemplo, passaram a ter suas contas auditadas por duas empresas independentes e foram proibidas de distribuir dividendos enquanto não constituíssem reserva legal equivalente à metade da soma das despesas dos últimos três anos.

O Chile, que tinha modelo parecido com o brasileiro, resolveu inovar e modernizar a administração de seus clubes. Com isso, o sistema de propriedade teria que se transformar em sociedades anônimas, supervisionados pela Superintendência de Valores e Seguros, se quisesse equacionar suas dívidas com o governo. As dívidas com o Fisco serão parceladas e deverão ter um pequeno desconto. A proposta é que entre 3% e 10% do faturamento anual com o futebol seja repassado ao governo, sendo deduzido do total da dívida.

Mesmo no caso dos clubes que decidirem permanecer nas mãos de seus sócios e não transformarem o departamento de futebol em S/A, seus dirigentes serão considerados responsáveis se contraírem novas dívidas ou aplicarem mal os recursos. Terão de usar patrimônio próprio para sanar o prejuízo.

A *Universidad de Chile*, primeiro clube chileno que irá se transformar em S/A., anunciou a criação de um fundo para administrar o futebol. Ele será composto pelas receitas de: venda de jogadores, direitos de TV, bilheteria, entre outras. Administrará os ativos do departamento e deverá lançar ações em bolsa. A parte social e os outros esportes continuarão nas mãos dos sócios, ou seja, não serão profissionalizados nem farão parte da S/A.

No Brasil, ainda prevalece o modelo do início do século passado, em que não há divisão entre a parte social e o departamento de futebol. Os dois são controlados pela mesma diretoria, eleita, direta ou indiretamente, pelos sócios do clube.

É o caso dos principais times do país, mas costuma ser também o de clubes de porte médio ou pequeno. Mas há exceções. Segundo a Confederação Brasileira de Futebol: 36 de 502 clubes brasileiros têm empresas como proprietários de seus departamentos de futebol, controladas por brasileiros ou não.

Um exemplo é o União Barbarense. Ele firmou parceria com a *UB Corporation*, empresa suíça com capital russo e ucraniano que assumiu o futebol do clube de Santa Bárbara D'Oeste - SP, assumindo todos os gastos do departamento, mas também seus ativos, com o objetivo de lucrar com a venda de atletas para o exterior. Em campo, conseguiu o título da Série C do Brasileiro, em 2004, mas fora dos gramados, não faltaram confusões. O clube reclama que não recebeu repasses de dinheiro, como teria sido estipulado, enquanto a *UB Corporation* se justifica dizendo que até agora não teve lucro.

No Paraná, estado que virou exportador de jogadores, o Iraty é exemplo de clube que tem proprietário, assim como o Malutrom, primeiro clube-empresa do Brasil, constituído como sociedade anônima e que é controlado pelas famílias Malucelli e Trombini em São José dos Pinhais. Esse modelo foi seguido pelo Bahia e pelo Vitória, que também se organizaram como S/As.

Para o economista e Diretor da *Golden Goal Sports Ventures*, Carlos Eduardo Ferreira, que completou o curso de mestrado que a Fifa organiza na Suíça, na Inglaterra e na Itália, o mercado futebolístico brasileiro apresenta peculiaridades que devem ser consideradas, pois seus problemas não se resolvem somente com a cópia do sistema de gestão europeu. O Brasil tem uma grande oportunidade para discutir qual seria o melhor modelo de propriedade de clubes a adotar. O sistema de gestão atual tem que mudar, sofrendo ajustes para se adaptar à nova realidade da indústria do esporte.

# 6 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

Segundo DAFT (1999), as organizações, apesar das diferenças próprias de seus setores de ação, apresentam características comuns. Baseado nesse princípio o autor conceitua-as como entidades sociais estruturadas e coordenadas interligadas ao ambiente externo e dirigidas por metas.

De acordo com o mesmo autor, os administradores estruturam e coordenam as ações da empresa tendo como objetivo final os resultados previamente estipulados pela cúpula da organização e repassados à empresa (nível tático e operacional). O esforço para obtenção de um melhor controle e comunicação horizontal consiste na maximização das habilidades interfuncionais das pessoas responsáveis pela execução dos projetos. As necessidades de uma resposta rápida ao meio em virtude de suas constante alterações acabam definindo fronteiras cada vez mais flexíveis e difusas entre os departamentos e as organizações.

No que se refere ao clube como empresa, busca-se definir a sua transformação em dois níveis que, segundo Melo Neto (1998), são os seguintes:

a) O nível de gerenciamento, que consiste na utilização de modernas técnicas de gerenciamento, com a elaboração, implementação e controle das estratégias;
b) O nível legal, que consiste na transformação do clube em uma das formas previstas pela Lei n° 9.615, de 24/03/98, e o Decreto de Regulamentação n° 2.574, de 29/04/98, a Lei Pelé: que exige a alteração dos estatutos do clube e a sua transformação em sociedade comercial.

Sendo assim, a transformação dos clubes em empresa perpassa, necessariamente, pela adoção de práticas administrativas modernas e na sua conseqüente modificação legal, transformando-se em sociedade com fins lucrativos, para que, dessa maneira, possa vir a buscar recursos capazes de remunerar os envolvidos na gestão e operacionalização das atividades dos clubes.

Melo Neto (1998) utiliza-se de uma proposta de análise, com o intuito de facilitar a visualização da estrutura dos clubes. A proposta está apresentada na matriz abaixo (Gerenciamento x Legalidade), para uma melhor caracterização do que se propõe (Figura 8).

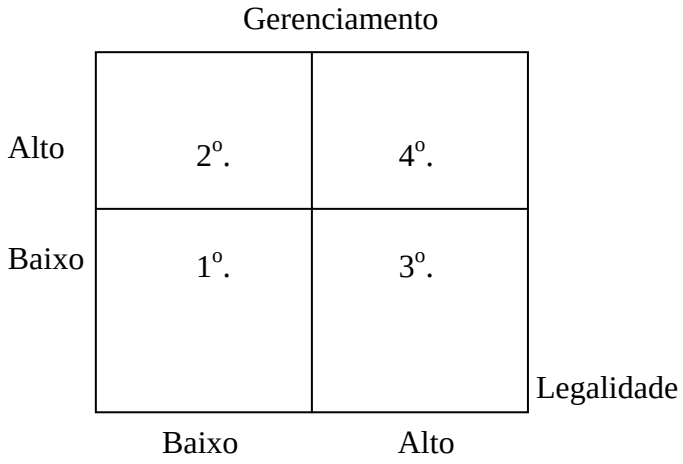


**Figura 8 – Matriz: gerenciamento x legalidade.**

FONTE: Elaborado pelo autor com base em MELO NETO (1998).

A análise apresentada, no quadro abaixo, atém-se aos aspectos de gerenciamento e legalidade dos clubes, fornecendo uma abordagem realista sobre a sua situação, (Quadro 19) abordando os aspectos de análise da matriz proposta.

**Quadro 19 - Aspectos de análise da matriz: gerenciamento x legalidade**

| Quadrante | Aspectos de análise |
|---|---|
| Primeiro | Maioria dos clubes apresenta baixo nível de gerenciamento e legalidade. |
| Segundo | Uma massa significativa apresenta um alto nível de gerenciamento e um baixo nível de legalidade. |
| Terceiro | Baixo nível de gerenciamento e um alto nível de legalidade (ainda não verificado no País). |
| Quarto | Alto nível de gerenciamento e alto nível de legalidade (minoria no cenário esportivo). |

FONTE: Elaborado pelo autor com base em FERNANDES (2000).

Para Melo Neto (1998) o maior problema da gestão dos clubes está centrado no gestor, que se deixa levar pela emoção, despreparo profissional, vaidade e ambição, percorrendo perfeitamente todas as etapas na escala evolutiva do administrador de futebol, que apresenta na primeira escala o dirigente movido pela paixão, na segunda o dirigente movido pelas aspirações pessoais e políticas e na terceira e última escala se encontra aquele dirigente que passou a se servir do futebol, assim que percebeu o quanto este poderia lhe render financeiramente (ex: venda de passe de jogadores, etc.), o que resume perfeitamente o dirigente brasileiro.

Para melhor compreensão da estrutura vigente nos clubes brasileiros segue abaixo *framework* de análise (Quadro 20).

**Quadro 20 - *Framework* de análise da estrutura vigente nos clubes brasileiros**

| Aspectos | Características |
|---|---|
| Análise Financeira | c) despesas maiores que as receitas;<br>d) devem para o INSS, receita federal, bancos, fornecedores e atletas;<br>e) as receitas vêem principalmente das bilheterias e das mensalidades;<br>f) há pouca receita oriunda de atividades de marketing como: patrocínios, transmissões de jogos e licenciamento de marcas e franquias;<br>g) ineficiência no recebimento de royalties. |
| Análise Mercadológica | h) não se dá a devida importância a estratégia de marketing (como patrocínios, transmissões de jogos e licenciamento de marcas e franquias;<br>i) medo da retaliação de produtos das empresas patrocinadoras por parte dos torcedores dos clubes adversários;<br>j) baixa exploração do merchandising (camisetas, artigos esportivos, roupas de cama, etc.)<br>k) fechamento de contratos com empresas sem tradição no mercado;<br>l) cessão da marca para empresas franqueadoras que não possuem a habilidade necessária para o negócio;<br>m) a televisão é o maior parceiro, e a grande prejudicada em função do calendário (número excessivo de jogos). |
| Análise Administrativa / gerencial | n) dirigentes com pouca ou nenhuma qualificação para o cargo que exercem; |
| Análise Ambiental (externo) | o) desorganização estrutural do futebol brasileiro;<br>p) calendário precário;<br>q) violência dentro e fora (região próxima) dos estádios;<br>r) desconforto das instalações;<br>s) atravessadores (cambistas), inflacionando o valor dos ingressos;<br>t) facilidade no surgimento de novos craques;<br>u) grande concorrência de times do exterior pelos craques brasileiros; |
| Análise Legal | v) entrada em atividades de bingo, com a ocorrência de processos e prejuízos;<br>w) mencionar as Leis Zico e Pelé |

FONTE: Elaborado pelo autor com base em FERNANDES (2000).

Em face disso, SUZUKI (1997, p. 12) exemplifica:

> [...] a vantagem competitiva do país no setor esportivo – sua enorme capacidade de gerar recursos humanos qualificados para o futebol e de despertar interesse para a modalidade – vem sendo historicamente desperdiçadas através de administrações despreparadas e desqualificadas para gerir adequadamente o negócio futebol.

As organizações são capazes de influenciar e serem influenciadas pelo ambiente. O monitoramento e velocidade com que respondem às modificações são reflexos de uma

estrutura organizada e apta a trabalhar de acordo com as competências verificadas junto à empresa.

Apesar de observarmos que boa parte da receita do clube se origina das bilheterias, pesquisa recente (IBOPE/LANCE) sustenta que o aproveitamento de outras fontes de receitas são necessário, em função da queda de público nos estádios. Por exemplo, a média de público do Flamengo, maior torcida brasileira com 18,1% dos torcedores brasileiros de futebol população, foi de 10.102 pessoas nos últimos três Campeonatos Brasileiros (em 2003 o clube arrecadou R$ 1,5 milhão com bilheteria, isso representa 2,8% do faturamento do clube de 52,7 milhões); já a média do Paysandu, 17º. no ranking das maiores torcidas, chegou a 15.947.

Em 1998, a média foi de 13.487 torcedores (incluindo todos os times integrantes da série A do campeonato brasileiro) e subiu para 17.018 em 99, com relação ao campeonato nacional. Em 2000, caiu para 11.546 e manteve-se estável na temporada seguinte, com 11.400. Em 2002, subiu pouco e alcançou 12.886, voltando a cair para 10.468 em 2004. Na temporada de 2005, de acordo com levantamento realizado até a 33ª. rodada, a média de público era de apenas 7.100 pessoas.

Como mostrou a Pesquisa LANCE!-Ibope, a alta dependência dos clubes de futebol nacional das receitas geradas pelas bilheterias, faz com que os dirigentes busquem outros meios de receita, com o intuito de atender às despesas (custos fixos e variáveis, incluindo o salário dos jogadores, etc.), o que acaba prmovendo a venda de novos valores (jogadores) e, sem os ídolos, os torcedores têm mais um motivo para ficar em casa.

De acordo com a mesma pesquisa, se esse círculo vicioso fosse quebrado a bilheteria poderia dar um salto. As estimativas são de que a média de público dobraria ou triplicaria, ou seja, o campenato brasileiro de 2003, com média de público de 9.702, teve renda total de R$ 51,7 milhões. Caso houvesse diminuição da violência, os clubes poderiam ter o dobro dessa receita com a duplicação do público. Para o especialista em marketing esportivo Rafael Plastina, da Informídia, a bilheteria tem potencial para representar até 35% das receitas, dependendo do clube. Na Europa, esse percentual gira de 20% a 35% do faturamento dos clubes (variando com o tamanho de cada torcida).

No entanto, não basta apenas aumentar o preço dos ingressos. Prova disso é que, depois de mais de dez anos, aumentou-se o preço mínimo dos ingressos dos jogos do Brasileiro de R$ 10 para R$ 15 (2004), o que resultou no salto de 16% (1998) para 36% (2004) o número de pessoas que apresenta como argumento o valor alto do bilhete para não ir às partidas de futebol.

As pessoas com renda acima de 10 salários mínimos foram as que mais reclamaram dos preços dos ingressos. Nessa faixa, 43% dizem que o preço dos ingressos é um dos fatores para não ir ao estádio. Entre os que ganham até 1 salário, esse percentual cai para 34%, fato que se justifica principalmente por este, ser o principal meio de entretenimento desta faixa da população. A queda se dá junto com a renda. O que comprova que será necessário muito mais investimento para o entretenimento do torcedor do que apenas a formação de um bom time.

Para Fernandes (2000) mesmo com o alto envolvimento e da paixão do país pelo futebol, ele ainda é administrado de maneira amadora, apoiando-se para sobreviver quase que unicamente no amor de seus torcedores, o que tenderá a diminuir, caso não sejam tomadas algumas medidas no curto prazo.

O amadorismo com que os times de futebol brasileiro estão sendo conduzidos impede a implemtentação de estratégias de médio e longo prazo, exigindo dos seus gestores, em particular da área de marketing, planos e ações de curto prazo que comprometem a saúde financeira do clube, em virtude de investimentos mal feitos, promoções paleativas, etc., que nada ou pouco contribuem para fora ou dentro do campo.

Para Greising (1996) as organizações são importantes tanto para as pessoas quanto para a sociedade, pois estão em toda parte e modelam nossas vidas de várias formas (Quadro 21).

**Quadro 21 - A importância das organizações**

1. Reúne os recursos para atingir as metas e os resultados desejados;
2. Produz bens e serviços de forma eficiente;
3. Facilita a inovação;
4. Utiliza métodos modernos de fabricação;
5. Apresenta tecnologia baseada em computadores;
6. Cria valor para proprietários, empregados e clientes;
7. Acomoda os atuais desafios de diversidade, ética, padrões de carreira e a motivação e coordenação dos empregados.

FONTE: GREISING (1996).

Segundo Maximiano (1995) para realizar os propósitos ou missão da organização é necessária à divisão da organização em funções, ou seja, dividir as tarefas em atividades interdependentes que auxiliam na execução das atividades previamente propostas por ocasião da elaboração do planejamento estratégico (Figura 9).

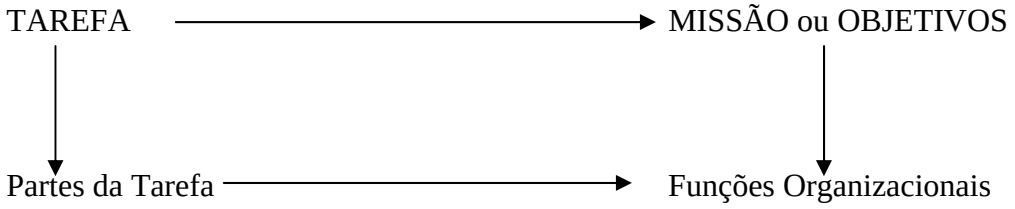


**Figura 9 - Divisão das tarefas.**

FONTE: MAXIMIANO (1995).

A função organizacional pode ser considerada um conjunto de atividades que contribuem para a missão, ou seja, são partes especializadas nas quais se divide a missão principal.

A identificação das funções ocorre por meio de um processo sistêmico de análise, ou seja, inicia-se do todo para as partes (detalhes). As organizações possuem funções similares, por tanto têm sua missão dividida normalmente da mesma forma (MAXIMIANO, 1995).

Ainda de acordo com o mesmo autor, algumas funções ou atividades são específicas da organização, em razão de sua missão, outras independem do tamanho ou missão da organização. O desenho organizacional se refere ao modo como a empresa pretende se estruturar e agir para atingir seus objetivos.

O tamanho organizacional influencia na escolha do desenho organizacional a ser adotado pela empresa. Organizações que possuem muitos departamentos e que apresentam diferentes níveis de autoridade exigem diferentes mecanismos de controle que venham a garantir um mínimo de coordenação nas ações executadas.

Segundo Oliveira (2001) o monitoramento ambiental apresenta como características básicas servir como subsídio adequado aos objetivos da empresa; como ação antecipatória e que tenha seu foco de esforço nas atividades que dependam de informações externas.

A estruturação da organização consiste em definir como e onde será realizada determinada tarefa (função). Portanto, a divisão do trabalho consiste em definir responsabilidades, bem como onde elas serão executadas (MAXIMIANO, 1995).

Segundo Maximiano (1995) a missão da organização divide-se em funções e estas em parte menores denominadas tarefas. Dentro da estruturação da organização as funções passam a corresponder a “departamentos” e as tarefas a “cargos” (Figura 10).

No entanto, esta é uma abordagem lógica e sistêmica que nem sempre é seguida pelas organizações, que preferem adaptar sua estrutura a nova realidade da empresa e do meio no qual está inserida, o que, por vezes, exige estruturam mais ágeis e flexíveis.

De acordo com Maximiano (1995) nem sempre é possível seguir a ordem lógica das decisões, começando do macro (todo) e indo para o micro (detalhes), com certa freqüência. Às divisões, departamentos e funções são atribuídas responsabilidades pelo desempenho do trabalho (função ou tarefa). São conhecidos também como unidades organizacionais, cujas tarefas ali desempenhadas acabam por refletir em sua denominação. Não há, no entanto, uma nomenclatura obrigatória para definir essas unidades, podendo variar de empresa para empresa.

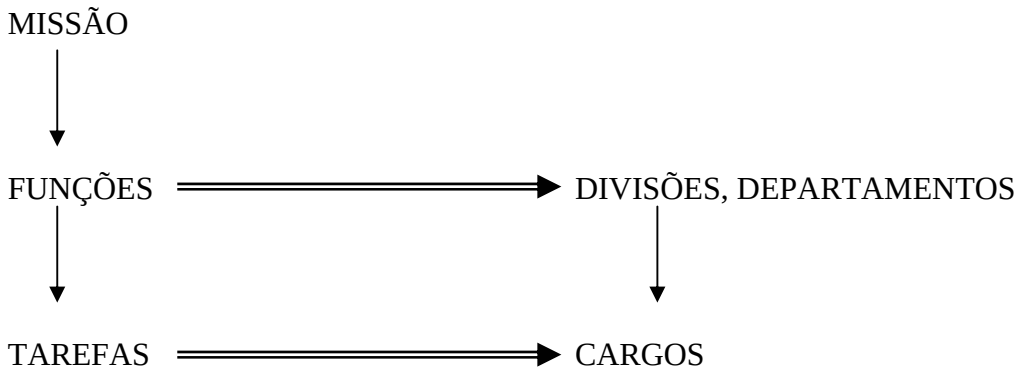


**Figura 10 - Processo de organizar.**
FONTE: MAXIMIANO (1995).

Posto que as responsabilidades sejam distribuídas pelos componentes ou participantes do grupo de trabalho, é necessário um sistema de autoridade e de comunicação, com a finalidade de facilitar o processo de controle das atividades desempenhadas.

O conteúdo de um cargo se refere às atribuições, responsabilidades e tarefas do ocupante, sendo que a diferença percebida entre estes, ocorre devido à posição ocupada dentro da hierarquia da organização.

Segundo Chiavenato (2000) há certos aspectos ou atributos que devem ser considerados, devido à sua especificidade organizacional. Também são conhecidos como dimensões ou propriedades da organização, seguem:

a) Especialização: refere-se ao grau de conhecimento e habilitação exigido para o posto;
b) Definição: refere-se às atribuições e responsabilidades de cada cargo, a quem ele se reporta, sua autoridade, recursos disponíveis, atividades a serem desempenhadas e a interdependência entre os cargos.

De acordo com o exposto acima, percebe-se a necessidade que a empresa ou, no caso deste estudo, o clube apresente uma correta política de cargos que contemple a especialização exigida e cuja definição atenda às características necessárias ao correto desempenho das atividades de um clube-empresa.

Para Vasconcellos e Hemsley (2002) em organizações com grande amplitude de controle, seu desenho organizacional é tipicamente achatado, apresentando poucos níveis hierárquicos, configurando-se por grandes grupos de trabalho em cada nível. Para o caso de organizações com pequena amplitude de controle, seu desenho organizacional caracteriza-se por apresentar diversos níveis hierárquicos com poucos grupos de trabalho em cada um deles. A amplitude de controle é influenciada por vários fatores, a saber:

a) Tecnologia utilizada: quanto mais complexa a tecnologia menor a amplitude de controle;
b) Interdependência dos subordinados: quanto maior a interligação entre os subordinados menores a amplitude de controle;
c) Similaridade de funções supervisionadas: quanto maior as similaridades das funções desempenhadas maior a facilidade de supervisão;
d) Qualificação dos subordinados: quanto maior a qualificação dos subordinados (experiência e conhecimento), menor a supervisão exigida e, conseqüentemente, maior amplitude de controle;

e) Utilização de assistentes pessoais: a utilização de assistentes para a realização de atividades tais como: relatórios, coleta de dados, etc., conferem um tempo maior para a atividade de supervisão permitindo uma amplitude maior de controle;

f) Supervisão de terceiros: assessorias e serviços de *staff* proporcionam suporte de orientação, serviços especializados e apoio, que confere ao administrador uma maior amplitude de controle;

g) Estabilidade do ambiente: quanto maior a estabilidade interna da organização, maior a amplitude de controle, quando o ambiente é instável a realidade é outra, pois exigem do administrador um maior número de intervenções (coordenação) e conseqüente redução na amplitude de controle.

O clube de futebol apresenta as características das organizações descritas acima, pois, em vários momentos, apresentam fatores que incidem em maior ou menor amplitude de controle, como é o caso da qualificação dos subordinados, que apresentam determinado conhecimento e experiência para o exercício de determinada função, o que permitiria uma maior amplitude de controle, mas que, em função da especificidade do mercado, acaba exigindo uma supervisão mais estreita (Como exemplo, tem-se as contratações que podem ser vetadas por conselheiros e representantes das torcidas, apesar da contratação ser função de direção e técnica).

Para Vasconcellos e Hemsley (2002), a estrutura de uma organização pode ser definida como o resultado de um processo no qual ocorre a distribuição de autoridade, das funções a serem desempenhadas entre os níveis e da qualidade do sistema de comunicação delineado, permitindo o alcance dos objetivos traçados.

De acordo com Chiavenato (2000), o desenho departamental apresenta uma variedade de tipos caracterizada conforme o tamanho organizacional e o controle a ele atribuído, são elas: a funcional; produtos/serviços; base territorial; clientela; processo e projeto, apresentando características, vantagens e desvantagens próprias da formatação organizacional (Quadro 22).

**Quadro 22 - Características, vantagens e desvantagens dos tipos de departamentalização**

| Tipos | Agrupamento por | Vantagens | Desvantagens |
|---|---|---|---|
| Funcional | Atividades ou funções. Divisão do trabalho pela especialização. Auto-orientação | Maior especialização de pessoas e de recursos. Ideal para atividades rotineira e estável. | Pouca cooperação interdepartamental. Contra-indicada para ambientas mutáveis e imprevisíveis. |
| Produtos/serviços | Divisão do trabalho pelos produtos. Orientação para resultados. | Impõe responsabilidades por produtos, facilita avaliação de resultados. Flexibilidade e inovação. | Enfraquece a especialização. Custo alto. Duplicação. Enfatiza coordenação. |
| Base territorial | Localização geográfica. Ênfase na cobertura territorial. Orientação para o mercado. Extroversão. | Ajustamento às condições locais. Fixa responsabilidade por região, facilita avaliação.. | Enfraquece a coordenação da organização como um todo. Enfraquece a especialização. |
| Clientela | Tipo ou tamanho do cliente. Ênfase ao cliente. Orientação para o cliente. Extroversão. | Predispõe à satisfação das demandas dos clientes. Fixa responsabilidade por clientes. | Sacrifica os objetivos da organização e torna secundárias as demais atividades. |
| Processo | Fases do processo, produto ou operação. Ênfase na tecnologia. Introversão. | Melhor arranjo físico e disposição dos recursos e da tecnologia estável. | Pouca flexibilidade e adaptação às mudanças e inovação tecnológica. |
| Projeto | Saídas ou resultados quanto ao projeto. Ênfase no projeto. Flexibilidade organizacional para ajustar a cada projeto. | Alta concentração de recursos, com prazos definidos. Orientada para resultados concretos. Complexidade. | Descontinuidade e imprevisibilidade quanto à permanência das pessoas e dos recursos. Angústia. |

FONTE: CHIAVENATTO (2000, p. 247).

# 7 ESTRATÉGIA

O sonho de transformar o clube em clube-empresa não se realiza da noite para o dia. Mudar processos administrativos tão enraizados como a própria gestão que, em sua essência, é amadora, é um processo demorado que exige a modificação de toda a estrutura (física, humana, tecnológica e cultural) para que a nova proposta estratégica possa ser implementada.

O pensamento vigente entre alguns dirigentes e torcedores de que pelo lançamento de ações na bolsa (por exemplo) poderiam sanar o problema financeiro dos clubes representa um grande equívoco. Para Melo Neto (1998), o clube em seu processo de transformação em empresa precisa trocar a paixão por atos e a visão do presente por uma perspectiva de longo prazo, ou seja, urge a necessidade da implementação de uma visão estratégica.

Antes do período Napoleônico, a palavra estratégia tinha conotação estritamente militar, pois tem sua origem da palavra grega *Strategos*, que significava tudo o que o general fazia, para mais adiante assumir o siginificado de a arte e a ciência de conduzir tropas militares para a batalha ou para amenizar a dor da derrota. No entanto, na época de Napoleão seu conceito estendeu-se aos movimentos políticos e econômicos, mas ainda mantendo como objetivo principal a vitória sobre seus adversários (STEINER, 1979).

A origem da estratégia na teoria organizacional está na metáfora militar que transfere para o concorrente à figura do adversário e para o mercado a figura de campo de batalha (HATCH, 1997).

Para Wright, Kroll e Parnell (2000, p. 24):

> A estratégia refere-se aos planos da alta administração para alcançar resultados consistentes com as missões e os objetivos gerais da organização. A administração estratégica consiste em decisões e ações administrativas que auxiliam a assegurar que a organização formula e mantém adaptações benéficas com o seu ambiente.

A definição de estratégia oferece uma linha, uma conduta a seguir para as organizações e, tanto quanto por sua presença ou por sua ausência, podem ser vitais. Para Chandler (1962): a

estrutura organizacional de uma empresa decorre de sua estratégia de crescimento e cada mudança estratégica deve ser seguida de uma mudança estrutural que lhe dê apoio.

De acordo com Cavalcanti *et al.* (2003), em sua obra clássica *Strategy and Structure, Chapters in the History of the Industrial Enterprise,* de 1962, Chandler analisou o que ocorrera com as estruturas funcionais centralizadas das organizações conhecidas até aquele momento, caracterizando o novo desenho administrativo apresentado pela reorganização dos comitês de coordenação, além de deixar claras as funções e atribuições dos diversos níveis administrativos, definidos pela primeira vez como: estratégico, tático e operacional.

Os estudos realizados por Chandler nas empresas *Standard Oil Company, Du Pont, General Motors e Sears Roebuck and Co.* detectaram que, freqüentemente, havia o aparecimento de necessidades administrativas diferentes das previstas cujo atendimento era moroso, o que dificultava sua adaptação às novas condições ambientais. No entanto observou-se o surgimento de uma companhia multidivisional, sempre que os executivos não estavam ocupados na execução de suas atividades funcionais, considerando para isso que o trabalho desenvolvido na empresa fosse realizado em divisões autônomas, multidepartamentais (CAVALCANTI *et al.*, 2003).

Para Ansoff (1977, p. 87), de acordo com autor anônimo, a estratégia utiliza-se da seguinte base conceitual: “é quando a munição acaba, mas continua-se atirando, para que o inimigo não descubra que a munição acabou”; que serve para demonstrar a importância dos movimentos estratégicos para as empresas. O mesmo autor apresentou em 1965, em sua obra *Corporate Strategy,* o que se pode intitular como um modelo rígido e complexo para a formulação estratégica, em que os planos estratégicos seguiam certa logicidade linear, o que comprometia por vezes a comunicação intradepartamental (Figura 11).

Oliveira (2001) ressalta que a estratégia tem como prioridade a minimização dos problemas identificados na empresa e a maximização do uso das oportunidades pela utilização adequada dos recursos físicos, humanos, tecnológicos e financeiros.

De acordo com o mesmo autor, a elaboração da estratégia deve atender às necessidades e desejos dos s*tackholders,* ou seja, grupos de pessoas que auxiliam para a continuidade das ações da empresa. A habilidade dos gestores em identificarem os diferentes anseios de cada

um dos grupos e atendê-los de forma equilibrada, confere à estratégia uma característica importante para a definição de um modelo estratégico.

Para Melo Neto (1998), o que se cria pela utilização de uma visão estratégica por parte dos clubes é a perspectiva de resolução, sem que haja a obrigatoriedade ou garantia de solução. O que se propõe é um ingrediente a mais para dar segurança às propostas de médio e longo prazo por parte dos dirigentes esportivos.

Chandler (1962) abordou a estratégia como a definição de metas e objetivos exeqüíveis em longo prazo, em concomitância com planos de ação que atendessem tais propostas dentro de parâmetros (recursos físicos, humanos, tecnológicos e financeiros) definidos pelos grupos envolvidos.

Andrews (1971) afirma que a definição dos objetivos, metas, finalidades e diretrizes, conferem à empresa uma identidade capaz de apontar onde a empresa se encontra, que tipo de empresa ela é ou deseja ser, fornecendo aos gestores informações e dados interessantes para a definição e correção dos planos propostos. O que para Stoner e Freeman (1995, p.141): significaria a resposta da empresa a seu ambiente através do tempo.

O objetivo comum de toda e qualquer empresa é a busca incessante pelo lucro, a fórmula para se atingir esse objetivo centra-se na definição correta de metas exeqüíveis pro meio da maximização dos recursos, eliminação de ineficiências, melhoria da produtividade e a implantação de modernas formas de administração.

Em face do exposto e de posse das análises conceituais dos autores acima citados, Oliveira (2001) define a estratégia como a ação básica da empresa para o alcance de determinados objetivos previamente definidos com base em dados e informações oriundas do ambiente (interno e externo) organizacional da empresa.

Ansoff (1977) apresenta três características fundamentais para a sua elaboração:

a) Turbulência ambiental: mudanças às quais toda e qualquer empresa está sujeita, sendo, no entanto, tratadas conforme a característica dos elementos envolvidos;
b) Estratégia adotada: posicionamento assumido pelas empresas conforme o tratamento dado às turbulências detectadas;

c) Capacitação: é o caminho que apresenta menor resistência em função do desenvolvimento pessoal e profissional apresentado pelos elementos (individualmente e em grupo) envolvidos no processo, objetivando a efetividade dos planos e objetivos propostos.

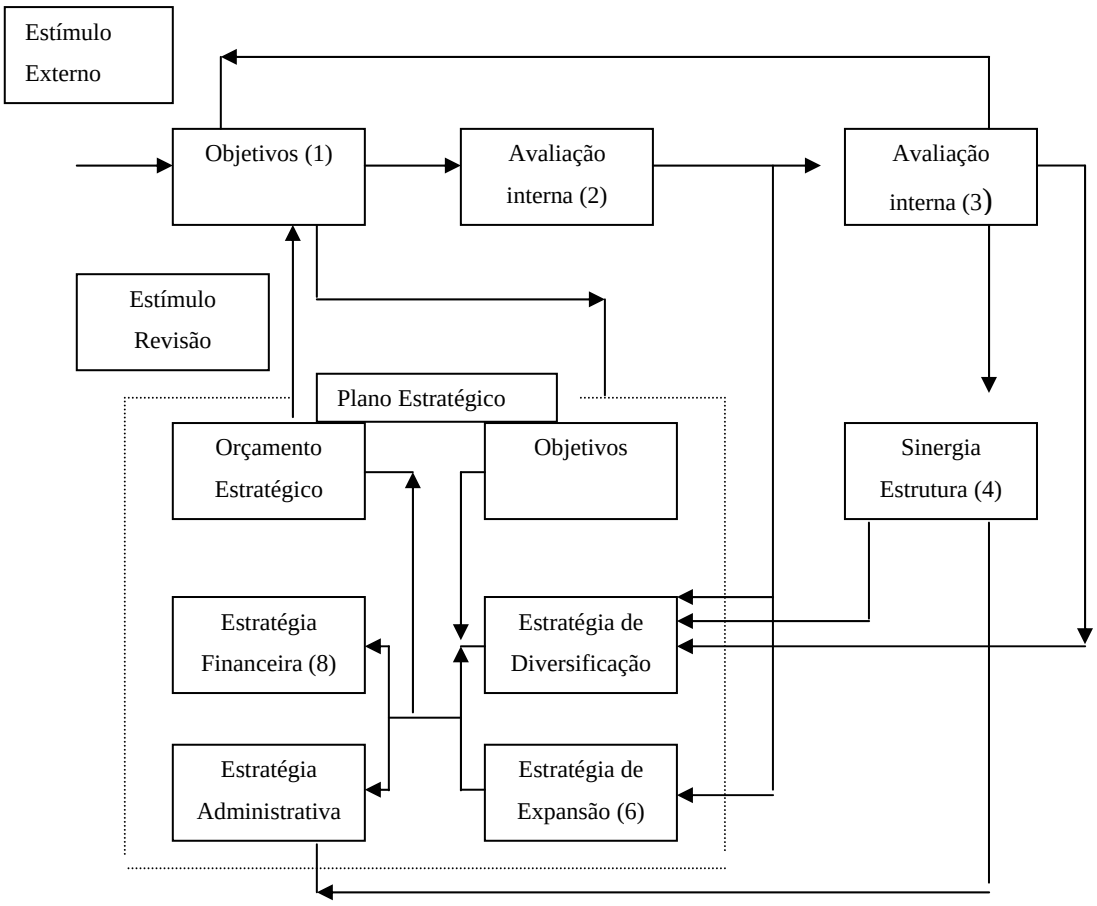


**Figura 11 - Planejamento estratégico clássico.**

FONTE: ANSOFF (1981) *apud* CAVALCANTI (2003, p. 16).

Para Oliveira (2001) a estratégia apresenta como elementos básicos os objetivos, pela definição do que deve ser feito; a política, responsável pela definição de parâmetros que orientam as ações a serem implementadas e os projetos, com suas atividades seqüenciais.

Para Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (1998) há cinco posicionamentos diferentes para a definição da estratégia (Figura 12):

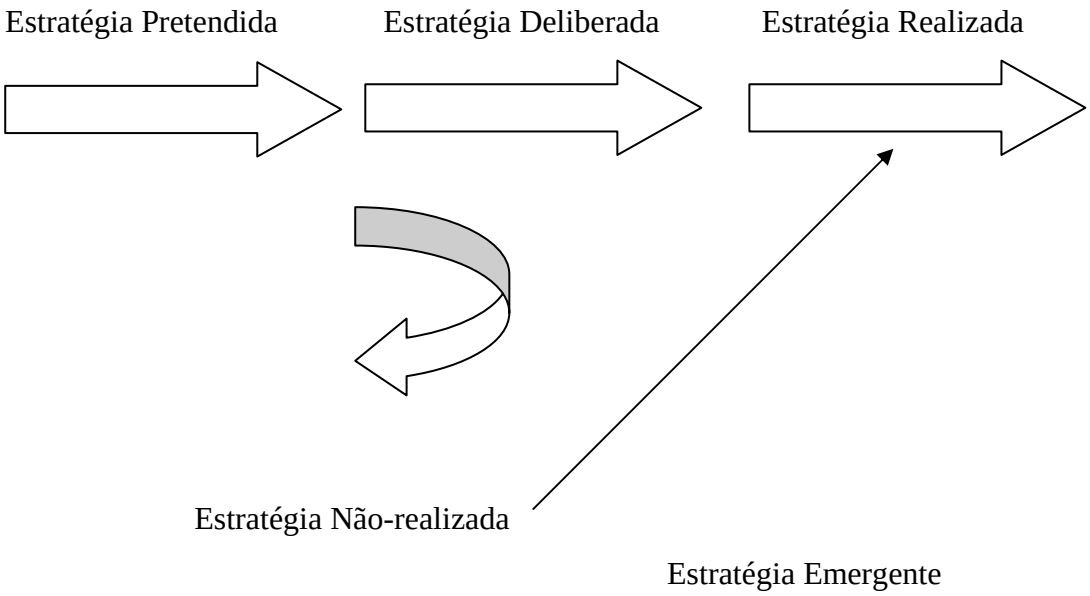


**Figura 12 - Estratégias deliberadas e emergentes.**

FONTE: MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL (1998).

Mintzberg (1995) afirma que:

> [...] as estratégias podem se formar assim como ser formuladas. Uma estratégia realizada pode emergir como resposta a uma situação em evolução ou pode ser introduzida deliberadamente, através de um processo de formulação seguido de implementação. O processo de formulação de estratégia possui dois aspectos um deliberado e outro emergente.

De acordo com Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (1998), quando as intenções são plenamente realizadas, pode-se chamá-las de estratégias deliberadas e quando ocorre o inverso são chamadas de estratégias não realizadas. De acordo com esses autores, quando ocorre a realização de um padrão que não era expressamente pretendido, pode-se chamá-la de estratégia emergente. As estratégias deliberadas significam ausência de aprendizado e as estratégias emergentes representam ausência de controle.

A formulação expressamente “deliberada” impede a aprendizagem, enquanto que uma formulação puramente “emergente” impede o controle. A aprendizagem deve estar associada ao controle; portanto, a estratégia serve tanto para um comportamento deliberado como para um comportamento emergente (FERNANDES, 2000).

A empresa necessita de um campo de atuação bem definido e de uma correta orientação de mercado que lhe permita crescimento ordenado e lucrativo. Para o atendimento de tais

propósitos são necessárias regras de decisão para orientar o comportamento da organização (ANSOFF, 1977).

As posições estratégicas emergem de três fontes distintas, que não são mutuamente exclusivas (PORTER, 1996):

a) O posicionamento pode ser baseado na produção de um subajuste de produtos de uma indústria ou serviços, também chamado de posicionamento de variedades-baseadas;
b) Uma segunda base para o posicionamento é aquela que serve a maioria ou todas as necessidades de um grupo de clientes em particular, também chamado de necessidades-baseadas;
c) E uma terceira base para o posicionamento é a que segmenta os clientes que estão acessíveis de diferentes maneiras, são também chamados de posicionamento de acesso-baseado.

No aproveitamento de tais análises, Lopez (1996) considera que o conceito de estratégia é de caráter multidimensional, pois atinge todas as atividades críticas de uma empresa, proporcionando um sentido de unidade, direção e propósito, assim como, facilitando as mudanças necessárias no seu ambiente. É a estrutura fundamental pela qual uma organização pode definir sua continuidade vital, facilitando ao mesmo tempo sua adaptação a um ambiente de mudança. Assim, a essência da estratégia se converte na direção intencionada de mudança como na concepção de vantagens competitivas em cada um dos negócios com os quais a empresa está comprometida.

Para Porter (1996), estratégia seria a criação de uma posição valiosa e única, envolvendo um conjunto diferente de atividades. Se houvesse somente uma posição ideal não seria necessária a estratégia, pois a essência do posicionamento estratégico é a escolha das atividades que são diferentes da concorrência.

O processo de formulação estratégica inicia-se por uma análise minuciosa de suas capacidades internas e externas, buscando detectar e selecionar, junto ao meio, informações que possam ser consideradas como oportunidades de mercado e transformadas em vantagens competitivas frente à concorrência.

Segundo Ohmae (1985), é o modo pelo qual uma empresa procura destacar-se positivamente frente à concorrência, pela otimização de seus pontos fortes para melhor atender às necessidades dos seus clientes e consumidores.

Em todos os conceitos apresentados, a análise do ambiente (externo e interno) está presente das mais diversas maneiras, seja pelo monitoramento constante das ações por meio de sistemas de apoio à decisão; seja pela pesquisa de mercado, entre outros. No caso das empresas que convivem com em um ambiente altamente volátil, tais ações preventivas funcionam como um parâmetro para os eventuais cenários a serem elaborados.

Para Chaffee (1985), existem três modelos de estratégias que envolvem os diversos conceitos: linear, adaptativo e interpretativo. O modelo linear foca o planejamento e assume que a organização deve lidar com o ambiente; o modelo adaptativo foca mais os meios e assume que a organização deve mudar com o ambiente; o modelo interpretativo foca mais os participantes e lida com ambiente por meio de ações simbólicas e pela comunicação.

Os dois últimos modelos consideram que a organização e seus ambientes constituem um sistema aberto e, como tal, interage com o meio na busca por uma vantagem competitiva frente à concorrência. Para Almeida (1997), as organizações são sistemas abertos que são afetados e, por sua vez, afetam seu ambiente externo (forças relevantes além dos limites da organização).

Para Kotler (1989), para uma empresa alcancar vantagem competitiva sobre a concorrência, deverá estabelecer estratégias que são princípios amplos pelos quais se tornará atraente aos seus compradores, conquistando a plena exploração de seus recursos.

A análise para o estabelecimento de uma vantagem competitiva consiste na utilização de técnicas responsáveis pelo fornecimento de informações básicas que auxiliam na tomada de decisão de aspectos inerentes à estratégia organizacional (VASCONCELLOS; HEMSLEY, 2002).

A coleta, tratamento e disseminação das informações que sustentam o processo decisório apresentam metodologias específicas à competência da organização e das pessoas envolvidas. Indiferentemente da estrutura organizacional disponível ou do mercado em que atuem, os

envolvidos devem ter consciência do objetivo a ser atingido e das armas de competição disponíveis para o momento. Tal atitude confere ao(s) articulador (es) condições de se articular (em) frente à concorrência, buscando atender às necessidades e desejos dos consumidores.

## 7.1 Formulação das estratégias

A complexidade da formulação estratégica imputa-lhe características difíceis de serem assimiladas pelas empresas. A oscilação do ambiente na qual está inserida não lhe confere a certeza na previsibilidade de suas projeções, a segurança está na qualidade com a qual trata os dados e informações recebidas de suas fontes e sistemas de apoio à decisão.

Verifica-se a evolução da estratégia à medida que os executivos tomam suas decisões, interferindo no andamento do processo. As alterações percebidas remetem à nova análise sobre o futuro da empresa (MINTZBERG, 1987).

Para Gilmore (1972), existem alguns questionamentos que servem de subsídio na formulação estratégica, são eles:

a) Informação sobre a(s) estratégia(s) atual(is): qual a atual estratégia?; que espécie/tipo de negócio a administração quer ter e julga que deveria ter, respectivamente;
b) Identificação dos problemas apresentados, atualmente: ameaças e oportunidades; pontos fortes e fracos; preocupações e validade da atual estratégia;
c) Identificação do problema central da atual estratégia: verificação da competência e dos recursos empregados; coerência do processo junto às análises de oportunidades e ameaças, pontos e fracos.

Indiferentemente dos passos a serem dados e dos instrumentos e metodologia empregados na busca por dados e informação, a definição do problema é o cerne principal de qualquer incursão estratégica. A falha na identificação do problema poderá comprometer todo o processo decisório e qualquer proposta de estratégia a ser implementada.

As influências de diferentes grupos da empresa, com atitude e valores diferenciados, caracterizam os tomadores de decisão, que além dessa sensível diferença, apresentam-se quase sempre em grande número, o que acaba dificultando ainda mais o processo decisório (KEENEY, 1979).

Oliveira (2001) destaca que o excessivo número de participantes no processo de desenvolvimento da estratégia empresarial configura-se como um dos erros estratégicos comuns, no termo por ele empregado, de “estrategeopia ou miopia estratégica”.

Os responsáveis pela tomada de decisão devem ter consciência de que a agilidade do processo é condição para que os dados e as informações com as quais estão trabalhando não percam sua validade e os resultados esperados não fiquem comprometidos. Para tanto, torna-se necessária à correta coleta e análise das informações ambientais, seja interna ou externa.

Almeida (2001) destaca algumas etapas que poderiam ser seguidas para a formulação estratégica:

a) Análise dos aspectos internos: identificação e análise dos pontos fortes e fracos da organização;
b) Análise do ambiente: identificação e análise das oportunidades e ameaças, buscando uma coerência entre os pontos fortes e fracos verificados internamente;
c) Comparação da orientação com o campo de atuação: buscar sincronia entre a missão/vocação, gestão e objetivos da empresa;
d) Estabelecimento da estratégia vigente: disseminação da proposta estratégica a toda a empresa, buscando seu conhecimento e implementação.

Observa-se a preocupação com a coerência das propostas estratégicas a serem formuladas e implementadas, junto à análise dos aspectos internos e externos, sendo que as informações coletadas devem sempre adicionar algum aspecto diferenciador e competitivo à proposta, devendo para isto escolher entre todas as estratégias a que melhor se identifique com a competência da empresa.

De acordo com Steiner (1979), as aspirações pessoais e profissionais, seus valores, costumes, hábitos, entre outros aspectos, influenciam diretamente na opção/escolha estratégica seguida pelo administrador.

Para Oliveira (2001), o processo de estabelecimento e implementação das estratégias empresariais deve refletir a coerência com a qual gestor analisa e trata os dados, buscando a otimização dos resultados da empresa por meio de uma estratégia competitiva.

Para Aaker (1992), a estratégia competitiva inclui a definição de elementos ou dimensões, que se aplica a "qualquer tipo de empresa", são estas: a determinação do campo de ação do produto de mercado, a intensidade de investimentos do negócio, a estratégia da área funcional e os bens ou habilidades que oferecem vantagens competitivas sustentáveis.

Para fins de uma melhor compreensão do modelo proposto pelo autor será estabelecida uma relação com o clube de futebol e a sua transformação em negócio, adaptando o modelo ao clube-empresa (FERNANDES, 2000).

### 7.1.1 O mercado competitivo no qual o clube-empresa se insere

Para que os clubes de futebol passem a assumir uma postura estratégica é necessária à definição de uma missão, capaz de servir como um direcionador para a estratégia a ser definida e implementada.

Para Aaker (1992), a definição de uma missão se dá pela consideração de diversos aspectos, entre eles: a definição do produto, a necessidade genérica do consumidor, a definição de mercado, a tecnologia, os níveis de produção e distribuição e a competência distinta.

Para que haja uma correta interpretação dos fatores acima listados é fundamental a verificação de seu campo de atuação, ou seja, o mercado em que está atuando e o negócio vigente. No caso do clube-empresa, o mercado do "esporte-*business*" se refere ao mercado de atuação.

Para Aaker (1992), o tamanho do mercado representa o universo dos clientes (atendidos ou não) e a segmentação indica os diversos grupos abordados, considerando a individualidade com a qual cada um dos grupos deve ser atendido.

A velocidade com a qual os clubes atenderão ao processo de transformação em empresa dará um novo ritmo ao atendimento das necessidades e desejos do seu consumidor. No entanto, o

que definirá o sucesso dos clubes neste novo formato de gestão será a eficiência administrativa de cada clube-empresa, o que determinará a vantagem sobre seus concorrentes no atendimento aos seus consumidores.

### 7.1.2 O nível de investimento para o mercado esportivo

Para Pozzi (1999), o Brasil é extremamente atraente para novos investimentos, em função do interesse percebido pelos investidores globais junto aos consumidores de produtos esportivos (bens de consumo e serviços).

Guardadas as devidas especificidade dos mercados envolvidos, Aaker (1992) apresenta as seguintes alternativas de investimento:

a) Investir para crescer (ou ingressar no mercado de produtos);
b) Investir somente para manter a posição existente;
c) Extrair o negócio ao minimizar investimentos;
d) Lucrar tanto quanto possível ao liquidar e desfazer negócios.

O futebol brasileiro realmente apresenta incontáveis oportunidades de investimento, principalmente ao considerarmos que o mercado nacional é carente de investidores, porém profícuo no número de clubes interessados neste novo momento e outros que já tiveram experiência, como o Esporte Clube Cruzeiro e o Fundo de Investimentos Norte-Americano Hicks, Muse, Tate & Furst; Clube de Regatas Flamengo e Grêmio Futebol Porto Alegrense e a International Sports Leisure – hoje falida ou estão passando pela experiência, como o Sport Clube Corinthians Paulista e MSI.

Porém, dentre os vários contratos de patrocínio (Quadro 23) fechados até agora com times de futebol, o de maior valor era, até pouco tempo, o da Petrobrás com o Flamengo: US$ 12 milhões, segundo estimativas de mercado. No entanto a Sansung e o Corinthians Paulista acabaram firmando um contrato de US$ 12,2 milhões, por dois anos de contrato.

**Quadro 23 - Valores estimados de alguns contratos**

| Clubes | Empresa | Valores estimados (US$/ano) |
|---|---|---|
| Flamengo | Petrobrás | 12,0 milhões |
| Corinthians | Sansung | 6,1 milhões |
| Atlético Paranaense | Kyocera* | 3,3 milhões |
| São Paulo | LG | 3 milhões |
| Santos | Panasonic | 2,5 milhões |
| Palmeiras | Pirelli | 2 milhões |

FONTE: Elaborado pelo autor com base na GAZETA MERCANTIL (Caderno de esportes, 2004).

Dado Lancellotti (SOMOGGI, 2005b), diretor comercial e de marketing da Traffic, que negocia direitos de patrocínio, de transmissão e de conteúdos de jogos de futebol (99% dos negócios), comenta que não basta mais expor a marca em campo e não se envolver com as demais estratégias de desenvolvimento do negócio. Enfatiza ainda que, hoje as empresas buscam ter os resultados mensurados, para uma melhor análise e compreensão.

### 7.1.3 Estratégias funcionais

Aaker (1992) destaca sete políticas nas áreas funcionais que desempenham papéis importantes nas áreas a que se propõem:

a) Estratégia de linha do produto;
b) Posicionamento estratégico;
c) Estratégia de preços;
d) Distribuição estratégica;
e) Fabricação estratégica;
f) Informação tecnológica estratégica e
g) Segmentação estratégica.

Para o autor as estratégias servem para implementar uma habilidade específica, pelo menos em uma área funcional; determinar que as áreas funcionais se coordenem entre si, servindo como apoio da estratégia, além coordenar e enlaçar áreas como a publicidade, as vendas e a distribuição.

Cada vez mais, é necessário observar às especificidades dos mercados atingidos e os que se pretendem atingir, cada empresa, no caso cada clube-empresa, possui consumidores que diferem em sua formação socioeconômica (Quadro 24), o que exige dos dirigentes esportivos

uma preocupação estratégica maior, para que possam utilizar os instrumentos corretos para cada uma das situações verificadas.

**Quadro 24 - Perfil do torcedor (%)**

| Classificação Socioeconômica | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| **Clube** | **A/B** | | **C** | | **D/E** |
| Santos | 46 | | 34 | | 20 |
| Corinthians | 29 | | 33 | | 34 |
| São Paulo | 40 | | 34 | | 26 |
| Palmeiras | 35 | | 35 | | 30 |
| **Classificação Etária** | | | | | |
| **Clube** | **15/16** | **18/24** | **25/34** | **35/49** | **50+** |
| Santos | 7 | 11 | 16 | 33 | 33 |
| Corinthians | 26 | 22 | 21 | 13 | 13 |
| São Paulo | 24 | 31 | 17 | 15 | 15 |
| Palmeiras | 27 | 16 | 16 | 24 | 24 |

FONTE: GAZETA MERCANTIL (2005).

Nos dados apontados pela pesquisa do LANCE!-Ibope, observa-se uma clara preferência do público da classe “A” pelo São Paulo, a torcida tricolor fica mais representativa conforme aumenta a faixa de renda da família dos torcedores. Os índices começam em 26% entre aqueles que recebem até dois salários mínimo. Vai a 6,9% (mais de um a dois salários), 34% (mais de dois a cinco), 40% (mais de cinco salários míminos).

O Santos, ao lado do São Paulo, vai perdendo torcida à medida que diminui a renda familiar, fato que não se observa com Corinthians e Palmeiras. Porém, a diferença entre as faixas é bem maior no caso do Santos. Entre os torcedores com renda familiar de mais de cinco salários mínimos, o time tem 46%. Nas famílias com até dois salários mínimo, a presença é de apenas 20%, quase duas vezes menor.

Nesta mesma pesquisa realizada pelo IBOPE e pelo Diário Esportivo o Lance, entre os dias 19 e 23 de agosto de 2004, foram identificadas determinadas características, junto ao consumidor (torcedor de futebol), que agregam valor às estratégias de marketing a serem elaboradas pelo departamento de marketing dos clubes brasileiros e, principalmente, pelo clube-empresa que deseja informações em profundidade que endossem suas propostas.

As informações que seguem apresentam como fonte de dados o relatório da 3ª. Pesquisa LANCE!-Ibope, publicado entre os dias 04 de 11 de outubro de 2004. Essa pesquisa é a mais

precisa, a mais abrangente e a que reflete mais a situação do Brasil, já feita pelo Ibope a pedido do LANCE!. Na primeira, publicada em outubro de 1998, foram ouvidos 3 mil brasileiros de todo o país, com pelo menos 16 anos de idade. Na segunda, que saiu, em abril de 2001, ouviram-se 7.700 pessoas com pelo menos dez anos, mas só moradoras das nove principais regiões metropolitanas. Esta é a primeira pesquisa de torcida que abrange o país todo e 7.207 pessoas com pelo menos dez anos (LANCENET, 2006).

O Flamengo é o primeiro time do país a atingir a marca de 30 milhões de torcedores, chegando a 33 milhões de torcedores, o que corresponde a 18,1% dos 182 milhões de habitantes do país, população atual, segundo estimativa do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística - IBGE.

Considerando a 1ª Pesquisa LANCE!-Ibope, o Rubro-negro carioca detinha a simpatia de 15,5% dos brasileiros. Desde 2001, subiu de 16,3% da população (na segunda pesquisa) para 18,1% em três anos e meio. O clube do parque São Jorge, o Corinthians cresceu 22,2%, chegando a 13,2% em 2004, diante dos 10,8% verificados em 98.

Abaixo do Flamengo e do Corinthians estão São Paulo (7,3%), Palmeiras (6,5%) e Vasco (5,5%) que continuam em situação de empate técnico. O terceiro bloco, que envolve os demais clubes grandes, apresenta Cruzeiro (3,7%) e Grêmio (3,5%).

As torcidas de Flamengo, Corinthians, São Paulo, Palmeiras e Vasco representam, juntas, 50,6% dos habitantes do Brasil. Na pesquisa de 1998, a soma desses cinco times, que ocupavam as mesmas posições atingia 42,9%. A marca atual só era ultrapassada com a presença de mais três times (do sexto ao oitavo colocado): Cruzeiro, Grêmio e Santos, representando 52,5% da população nacional.

A pesquisa além de determinar a preferência nacional pelos times (Quadro 25), apontou vários pontos reveladores entre eles o fato de que a fatia dos brasileiros que não torcem por time algum atinge somente 22,1% dos brasileiros, contra os 28% em 1998 (índice que combinado com o aumento da população brasileira significa um aumento de quase 30 milhões no número de torcedores brasileiros).

Já o índice daqueles que disseram "gostar muito" sobe conforme a faixa de renda familiar, ou seja, entre os que ganham até um salário mínimo o porcentual é de 32,8%, esse número salta para 45% entre aqueles cuja renda ultrapassa os dez salários, reforçando a idéia de que o futebol é cada vez mais um produto relacionado à elite, pois os estados mais ricos do país, São Paulo, Rio de Janeiro e Minas Gerais apresentam os maiores percentuais de apaixonados pelo futebol. Os cariocas lideram com 41,8%, seguidos dos mineiros, com 38,9% e dos paulistas, com 38%.

**Quadro 25 - Ranking das maiores torcidas do Brasil, considerando a relação entre torcedores de futebol x total da população brasileira**

| Clube | Torcedores |
|---|---|
| 1º Flamengo (RJ) | 18,1 % |
| 2º Corinthians (SP) | 13,2 % |
| 3º São Paulo (SP) | 7,3 % |
| 4º Palmeiras (SP) | 6,5 % |
| 5º Vasco (RJ) | 5,5 % |
| 6º Cruzeiro (MG) | 3,7 % |
| 7º Grêmio (RS) | 3,5 % |
| 8º Santos (SP) | 2,7 % |
| 9º Internacional (RS) | 2,6 % |
| 10º Atlético (MG) | 2,0 % |
| 11º Botafogo (RJ) | 1,5 % |
| 12º Fluminense (RJ) | 1,2 % |
| 13º Bahia (BA) | 1,1 % |
| 14º Vitória (BA) | 1,0 % |
| Sport (PE) | 1,0 % |
| 16º Remo (PA) | 0,7 % |
| 17º Paysandu (PA) | 0,6 % |
| 18º Atlético (PR) | 0,5 % |
| Santa Cruz (PE) | 0,5 % |
| 20º Seleção Brasileira | 0,4 % |
| 21º Coritiba (PR) | 0,3 % |
| 22º Juventude (RS) | 0,2 % |
| 23º América (MG) | 0,1 % |
| Não torcem por nenhum time | 22,1% |

FONTE: LANCENET (2006). (Pesquisa realizada pelo IBOPE no Período de: 19 a 23 de agosto de 2004. Homens e mulheres foram pesquisados em todo território nacional).

### 7.1.4 Os bens do clube e suas habilidades que oferecem vantagens competitivas sustentáveis

Para Hamel e Prahalad (1995), o ponto central de uma estratégia é o desenvolvimento de uma série de competências essenciais – aproveitarem ao máximo aquilo que as empresas saibam fazer de melhor – e, a partir daí, criar novos produtos e serviços.

No caso do futebol brasileiro a principal vantagem competitiva dos clubes brasileiros é o fato de serem grandes produtores de craques (Quadro 26). De acordo com a Confederação Brasileira de Futebol – CBF, somente este ano foi contabilizado 461 (quatrocentos e sessenta e uma) transferências de jogadores brasileiros para o exterior.

**Quadro 26 - Transferências de jogadores brasileiros no ano de 2005 (até agosto)**

| Jogador | Clube de origem | Novo clube | Nacionalidade |
|---|---|---|---|
| Athirson | Cruzeiro | Bayer Leverkusen | Alemanha |
| Antonio Carlos | Fluminense | Ajaccio | França |
| André Luiz | Atlético Mineiro | Nancy | França |
| Anderson | Corinthians | Benfica | Portugal |
| Léo | Santos | Benfica | Portugal |
| Anderson | Grêmio | Porto | Portugal |
| Robinho | Santos | Real Madrid | Espanha |

FONTE: CBF (2005) Considerando as principais transferências no ano de 2005.

O jogador é patrimônio dos clubes brasileiros e assim como a “marca” (conhecimento/notoriedade da marca - percepção e lealdade do consumidor, dimensões que compõem a marca - atributos, benefícios, valores, personalidade e essência - e motivos de compra de marca - qualidade e status) é o responsável direto pela maior parte da receita dos clubes, ou seja, os torcedores movidos por sua paixão pelo clube e desejando ver seu ídolo em ação, vão ao estádio para prestigiar clube e o atleta, incentivados pelo clube (através de pacotes para o campeonato inteiro com preços especiais para quem adquiri-los no início) ou por meio de parcerias com entidades públicas (como exemplo: as promoções como a troca de nota fiscal por ingressos dos jogos de seu time, aumentando a arrecadação do governo) ou privadas.

Atualmente o que se vê no mercado, sobretudo de licenciamento de produtos, são iniciativas de exploração básicas, triviais, como bolas, bonecos, chaveiros, toalhas, preservativos, entre outros apetrechos que pouco contribuem para resgatar os clubes do atoleiro financeiro.

Há no mercado estimativa de que, na média, somente 10% da receita anual dos clubes brasileiros sejam provenientes de ganhos com exploração da marca, por exemplo, o Flamengo surge como a principal marca do futebol brasileiro, com valor estimado em 2001 de R$ 86,9 milhões, seguido pelo Corinthians, com R$ 56 milhões.

Em contrapartida, em um estudo realizado pela *FutureBrand* entre clubes europeus na temporada 2003/2004, intitulado *As mais valiosas marcas de futebol na Europa, o Manchester United*, da Inglaterra, foi apontado como detentor da marca mais forte. O Real Madrid, da Espanha, é o segundo da lista. No entanto, considerando a representatividade dos europeus no cenário internacional, o resultado é considerado mundial. A marca inglesa foi avaliada em 288 milhões de euros (cerca de R$ 950 milhões), enquanto a do time de Madri atingiu 278 milhões (R$ 917 milhões). Mas a marca "Real Madrid" é considerada a mais forte do continente, pois seu potencial de exploração é maior.

# 8 MÉTODO A SER UTILIZADO NA PESQUISA EMPÍRICA

Nesta seção serão definidos o tipo e método de pesquisa, os casos a serem pesquisados, a estratégia de coleta de dados e os procedimentos analíticos. Além disso, serão apresentados o modelo teórico e conceitual e as fases da pesquisa, terminando com o esclarecimento das limitações da pesquisa.

## 8.1 Tipo e método da pesquisa

A proposta desta pesquisa foi verificar quais aspectos definem o estado de miopia das estratégias de marketing esportivo dos clubes de futebol no Brasil e que acabam por dificultar seu processo de gestão. Para Lakatos e Marconi (1983) a escolha do campo de estudo, atende aos critérios de relevância, trazendo a oportunidade de novos conhecimentos ao setor, e, da novidade, manifestos por estarem de acordo com a atualidade.

Para atender as características da pesquisa, foi escolhida a abordagem exploratória. Segundo Selltiz *et al.* (1975) este tipo de estudo tem como finalidade, entre outras, aumentar o conhecimento do pesquisador sobre o fenômeno que deseja investigar e esclarecer determinados conceitos.

Para Lakatos e Marconi (1983) como práxis o conhecimento é uma atividade teórico-prática, no qual a teoria orienta a ação e a prática realimenta a teoria.

Já para Arnal, Del Rincón e Latorre (1994) o conhecimento científico está vinculado à investigação. No Quadro 27, apresenta-se o resumo comparativo por esses autores, sobre os paradigmas mais utilizados atualmente.

**Quadro 27 - Síntese da característica dos paradigmas de investigação**

| **Paradigma**<br>**Dimensão** | **Positivista**<br>**(racionalista, quantitativo)** | **Interpretativo**<br>**(naturalista, qualitativo)** | **Sócio-crítico**<br>**Teoria crítica** |
|---|---|---|---|
| Fundamentos | Positivismo lógico, Empirismo. | Fenomenologia. Teoria interpretativa. | Teoria crítica. |
| Natureza da realidade | Objetiva, estatística, única, dada, fragmentável, convergente. | Dinâmica, múltipla, holística, construída, divergente. | Compartida, histórica, construída, dinâmica, divergente. |
| Finalidade da investigação | Explicar, predizer, controlar os fenômenos, verificar teorias. Leis para regular os fenômenos. | Compreender e interpretar a realidade, os significados das pessoas, percepções, intenções, ações. | Identificar potencial de troca, emancipar sujeitos. Analisar a realidade. |
| Relação sujeito/objeto | Independência, neutralidade. Não se afetam. Investigador externo. Sujeito como "objeto" de investigação. | Dependência;<br>Afetam-se;<br>Implicação;<br>Investigador;<br>Inter-relação. | Relação influída pelo compromisso. O investigador é um sujeito a mais. |
| Valores | Neutros. Investigador livre de valores. Método é a garantia de objetividade. | Explícitos. Influem na investigação. | Compartilhados. Ideologia compartilhada. |
| Teoria/prática | Dissociadas, constituem entidades distintas. A teoria, norma para a prática. | Relacionadas. Retroalimentação mútua. | Indissociáveis. Relação dialética. A prática é teoria em ação. |
| Critérios da Qualidade | Validez, confiabilidade, objetividade. | Credibilidade, confirmação, transferibilidade. | Intersubjetividade, validez consensuada. |
| Técnicas: instrumentos, estratégias. | Quantitativos. Medição de testes, questionários, observação sistemática. Experimentação. | Qualitativo, descritivo. Investigador principal instrumento. Perspectiva participante. | Estudos de caso. Técnicas dialéticas. |
| Análise de dados | Quantitativo: Estatística descritiva e inferencial. | Qualitativo: indução analítica, triangulação. | Intersubjetivo. Dialético. |

FONTE: ARNAL; DEL RINCÓN; LATORRE (1994, p. 43).

Quanto à abrangência e aplicabilidade do estudo de caso, enquanto método de pesquisa, Yin (2001, p. 32-33) apresenta a seguinte contextualização:

> Um estudo de caso é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro do seu contexto de vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não são claramente definidos [...]. A investigação de estudo de caso enfrenta uma situação tecnicamente única em que haverá muito mais variáveis de interesse do que pontos de dados, e, como resultado, baseia-se em várias fontes de evidências, com os dados precisando convergir em um formato de triângulo, e, como outro resultado, beneficia-se do desenvolvimento prévio de proposições teóricas para conduzir a coleta e análise de dados.

Godoy (1995, p. 25) afirma que: "O estudo de caso se caracteriza como um tipo de pesquisa cujo objeto é uma unidade que se analisa profundamente. Visa ao exame detalhado de um ambiente, de um simples sujeito ou de uma situação em particular".

É a estratégia de pesquisa mais utilizada, quando o pesquisador procura responder às perguntas de “como” e “por que” (Quadro 28) ocorrem certo fenômenos, quando há poucas possibilidades de controle e esses eventos têm enfoque sobre fenômenos contemporâneos (YIN, 1990).

Para Campomar (1991) e Yin (2001), é necessário definir claramente o problema a ser pesquisado para, depois, encontrar a melhor forma de resolvê-lo.

**Quadro 28 - Situações relevantes para diferentes estratégias de pesquisa**

| Estratégia | Forma de questão | Requer controle sobre os eventos de comportamento | Focaliza os eventos contemporâneos |
|---|---|---|---|
| Experimento | Como? Por quê? | Sim | Sim |
| Levantamento | Quem? O quê?<br>Onde? Quanto? | Não | Sim |
| Análise de arquivo | Quem? O quê?<br>Onde? Quanto? | Não | Sim/Não |
| História | Como? Por quê? | Não | Não |
| Estudo de caso | Como? Por quê? | Não | Sim |

FONTE: YIN (1990, p. 17).

Mattar (1999) aponta as seguintes características para o estudo de caso:

a) Em função da profundidade dos dados coletados, é possível caracterizar e explicar os aspectos específicos do caso em estudo, bem como apontar semelhanças e diferenças, quando comparado com outros casos estudados;
b) O pesquisador deve estar imbuído da busca pelas informações e geração de hipóteses e não por conclusões e verificações;
c) O pesquisador deve apresentar capacidade de reunir inúmeros aspectos do objeto pesquisado, por meio de uma leitura abrangente e unificado dos dados coletados.

A escolha do estudo de caso, como método de pesquisa, deu-se face à necessidade de investigar intensivamente as instituições de futebol, em relação aos aspectos que definem o estado de miopia das estratégias de marketing esportivo dos clubes de futebol no Brasil e que acabam por dificultar seu processo de gestão, além da busca por novos conhecimentos e a geração de hipóteses para estudos posteriores. Respaldados em Yin (1990) e Roesch (1996) e na definição de Arnal, Del Rincón e Latorre (1994), para os quais o valor deste método de pesquisa está na sua característica de gerar hipóteses e descobrimentos.

É necessário, no entanto que sejam ressaltadas algumas limitações que o estudo de caso apresenta (YIN, 1990):

a) A interferência do pesquisador;
b) A impossibilidade da realização de inferências estatísticas;
c) A participação de informantes sobre o caso.

Em face disso, autores como Triviños (1990), Ângulo Rasco (1992), Hammersley e Atkinson (1994) e Molina (1999) asseguram que a confiabilidade e validez do estudo são dadas pela legitimidade dos dados resultantes da triangulação, e pelo exercício de reflexão (CAUDURO, 1999).

De acordo com Triviños (1990), a triangulação objetiva abranger a máxima amplitude na compreensão, descrição e explicação do foco do estudo.

Cada caso particular consiste em um estudo completo, desde a preparação e coleta de dados até a análise e o relatório. As conclusões dos relatórios são, então, comparadas para indicar os aspectos que definem o estado de miopia das estratégias de marketing esportivo dos clubes de futebol no Brasil e que dificultam seu processo de gestão.

### 8.1.1 Outros métodos de pesquisa

Segundo Mattar (1999), além do estudo de caso, a pesquisa exploratória permite a utilização de outros métodos: levantamentos em fontes secundárias; levantamentos de experiência e observação informal.

Esta pesquisa fez uso principalmente dos dois primeiros métodos, conforme apresentado no Quadro 29.

**Quadro 29 - Outros métodos da pesquisa exploratória**

| Levantamentos em Fontes Secundárias | Levantamentos de Experiência |
|---|---|
| a) Levantamentos bibliográficos: livros, revistas, dissertações e teses sobre o tema "clube empresa", informações publicadas por jornais, etc;<br>b) Levantamentos documentais dos clubes selecionados;<br>c) Levantamentos de estatísticas que sejam relevantes para a pesquisa;<br>d) Levantamentos de pesquisas efetuadas pelos clubes selecionados que ajudem a verificar as barreiras e facilitadores para o processo de transformação de clubes esportivos em clubes empresa. | a) Entrevistas com profissionais da área esportiva (jornalistas e cronistas esportivos);<br>b) Entrevistas com gerentes de futebol, diretores de futebol, presidentes de clube (considerando os clubes selecionados). |

FONTE: Baseado em MATTAR (1999, p. 82-84).

## 8.2 A determinação dos casos

De acordo com Molina (1999), dependendo do desenho construído pelo investigador, o caso pode ser caracterizado como:

a) Caso único: quando se torna uma única unidade de análise;

b) Caso único com subunidades, ao serem tomados diversos casos com várias subunidades de análise dentro do caso;

c) Estudo de multicasos, ao serem tomados diversos casos;

d) Estudo de multicasos com subunidades, ao serem tomados casos com várias subunidades de análise.

Yin (1990) apresenta matriz (Quadro 30) na qual reúne os quatro tipos básicos de estudos de casos definidos por ele:

**Quadro 30 - Tipos básicos de desenho para o estudo de caso**

| | Desenho de caso Único | Desenho de Casos Múltiplos |
|---|---|---|
| Holístico (unidade simples de análise) | Tipo 1 | Tipo 3 |
| Inserido (unidades múltiplas de análise) | Tipo 2 | Tipo 4 |

FONTE: YIN (1990, p.17).

Pelo quadro acima, verifica-se que a tipologia mais adequada para o estudo de caso que se propõe na pesquisa, seria a do “Tipo 3”, por apresentar clubes com trajetórias organizacionais e culturais diferentes, além de que o estudo se restringe somente ao clube de futebol.

Para a definição da população suscetível para participar do estudo foram utilizados os seguintes critérios:

a) Os clubes escolhidos deveriam fazer parte do Ranking da Confederação Brasileira de Futebol (CBF), uma população 355 clubes de futebol profissional;
b) Os clubes deveriam ter passado, estarem passando ou em vias de iniciar o processo de preparação para a transformação em clube-empresa, seja por intermédio de parceria, co-gestão ou licenciamento (Quadro 31);
c) A escolha do clube se deu dentre os blocos de análise definidos, considerando as experiências vivenciadas e os resultados obtidos pelos departamentos de marketing dos respectivos clubes (conforme opinião de especialistas da área);
d) A escolha do esporte (Futebol) deu-se pela sua importância econômica, pela paixão que provoca junto ao povo e pela necessidade de cumprimento da Lei 9.981/2000, que torna facultativa a transformação dos clubes em clube-empresa.

A determinação dos limites do estudo a ser realizado não foi uma tarefa fácil, haja vista a complexidade e profundidade dos dados e informações a serem coletadas e analisadas. Para Gil (1994, p.122), além de ser difícil traçar os limites de qualquer objeto social, é difícil determinar a quantidade de informações necessárias sobre o objeto delimitado.

**Quadro 31 - Clubes a serem considerados**

| CLUBES / ESTADO | Passou a experiência | Está vivenciando a experiência | Não iniciou | Clube Selecionado |
|---|---|---|---|---|
| *Grêmio / RS | xxxxxxxxxxxxx | | | xxxxxxxxxxxxx |
| Flamengo / RJ | xxxxxxxxxxxxx | | | |
| Palmeiras / SP | xxxxxxxxxxxxx | | | |
| Vitória / Bahia | | xxxxxxxxxxxxx | | |
| Bahia / Bahia | | xxxxxxxxxxxxx | | |
| *Atlético Paranaense / PR | | xxxxxxxxxxxxx | | xxxxxxxxxxxxx |
| Cruzeiro / MG | | xxxxxxxxxxxxx | | |
| São Paulo / SP | | xxxxxxxxxxxxx | | |
| Sport Clube Corinthians Paulista | | xxxxxxxxxxxxx | | |
| São Caetano | | xxxxxxxxxxxxx | | |
| Sport Clube Internacional | | | xxxxxxxxxxxxx | |

FONTE: elaborado pelo autor.
NOTA ESPECÍFICA: * Clubes escolhidos para esta pesquisa.

Com a intenção de minimizar essas dificuldades, Gil (1994) recomendava algumas regras que deveriam ser seguidas. São elas:

a) Buscar casos típicos: trata-se de explorar objetos que, em função da informação prévia, pareçam ser a melhor expressão do tipo ideal de categoria;
b) Selecionar casos extremos: a vantagem da utilização de casos extremos está em que podem fornecer uma idéia dos limites dentro dos quais as variáveis podem oscilar;
c) Tomar casos marginais: trata-se de encontrar casos atípicos ou anormais para, por contraste, conhecer as pautas dos casos normais e as possíveis causas de desvio.

A partir de um universo de 355 clubes de futebol profissional (ranquiados pela CBF, conforme critérios pré-definidos pela própria confederação – Títulos internacionais, nacionais e estaduais obtidos em campeonatos e torneios reconhecidos pela FIFA e CBF, etc), optou-se por selecionarem-se aqueles que passaram, estariam passando ou que estavam prestes a iniciar a experiência como clube-empresa.

Os clubes pré-selecionados apresentavam no momento da pesquisa certo espaço na mídia e no cenário futebolístico como exemplos a serem seguidos e observados, enquanto clubes que procuravam fazer a diferença em seu processo de gestão.

A escolha dos clubes (Atlético Paranaense e Grêmio Futebol Porto Alegrense) atendeu aos critérios pré-estabelecidos (experiência e resultados obtidos). Oportunamente será feita uma breve descrição dos clubes escolhidos, a fim de justificarem o fato de estarem sendo considerados para fazerem parte deste estudo, a fonte de consulta são os *sites* oficiais dos clubes selecionados.

## 8.3 Estratégia de coleta de dados

Nesta subseção foram tratados as fontes e os métodos de pesquisa de coleta de dados e a sua preparação.

Para Patton (1980) *apud* Arnal, Del Rincón e Latorre (1994) os estudos de caso incluem dados procedentes de observação, de entrevistas, de documentos, de terceiras pessoas e todos eles em seu segmento e em todo tempo, o que faz com que se armazene grande quantidade de informações.

A princípio objetivou-se a elaboração do marco teórico, pelo levantamento de dados na bibliografia e nos documentos disponíveis. O aprofundamento do tema deu-se por meio de uma entrevista semi-estruturada com especialistas no assunto marketing esportivo e na seqüência a análise dos casos selecionados.

### 8.3.1 Fontes e coleta de dados

Esta etapa da pesquisa visou explorar e reconhecer situações e sujeitos que poderiam ser fonte de dados para os fins e objetivos da investigação (ARNAL; DEL RINCÓN e LATORRE, 1994).

A utilização de uma variedade de técnicas de coleta de informações deu uma maior consistência ao assunto abordado.

As fontes de evidência foram:

a) Dados secundários:
   - bibliografia disponível (nacional e internacional);

- recortes de jornais, revistas e outros artigos publicados na mídia.

b) Dados primários:

- entrevistas: em uma primeira etapa foram realizadas entrevistas em profundidade com indivíduos (9) de destaque no cenário esportivo do futebol. Essas pessoas foram escolhidas entre gerentes de futebol, diretores de futebol, presidentes de clube e diretores de marketing. As entrevistas semi-estruturadas seguiram um roteiro pré-determinado e foram aplicadas pessoalmente pelo pesquisador, a fim de evitar qualquer problema de comunicação durante a entrevista. As pesquisas foram realizadas no período de novembro a dezembro de 2005. Foram entrevistados o Sr. Wesley Cárdia, ex-presidente da ISL no Brasil, responsável pela experiência de gestão profissional no Clube de Regatas Flamengo e no Grêmio Futebol Porto Alegrense; o Sr. Flavio Paiva, diretor de marketing do Grêmio Futebol Porto Alegrense; a Sra. Paloma Triches, representante do Sr. Mauro, diretor de marketing do Clube Atlético Paranaense, além de alguns jornalistas e colunistas

Para Triviños (1990) a idéia expressa por um indivíduo, quando analisada e interpretada imediatamente, pode ser o indicativo de novos encontros com a mesma pessoa ou com outros indivíduos para explorar e aprofundar o tema em questão.

A abordagem de pesquisa caracterizou-se por seus propósitos de estudo claros, não havendo uma estruturação pré-definida das perguntas e das respostas, no caso a técnica utilizada foi à entrevista “em profundidade”.

De acordo com Selltiz *et al.* (1975) para alguns problemas de pesquisa, é necessária certa agilidade tanto das perguntas quanto das respostas dos entrevistados e não são previstas as perguntas por parte do entrevistador ou as repostas por parte do entrevistado, atingindo seu objetivo à medida que as repostas obtidas são espontâneas, específicas e concretas.

A fim de evitar a falta de comparabilidade de uma entrevista com outra, o que tornaria a análise mais complicada, foi elaborado um roteiro de entrevistas, seguido em todas elas.

Roesch (1996) e Negrine (1999) destacam que as entrevistas, a observação e o uso de diários são as técnicas mais utilizadas em pesquisas de caráter qualitativo como o estudo de caso.

Em resumo, esse estudo utilizou como instrumento de coleta dados, nesta fase, as entrevistas em profundidade com gerentes de futebol, diretores de futebol, presidentes de clube, jornalistas, cronistas esportivos selecionados para análise, documentos disponibilizados por eles e um diário de pesquisa para relato das observações do pesquisador sobre os dados relevantes.

Com o intuito de estabelecer uma ligação entre as representações teóricas estabelecidas, os objetivos apontados e a prática, estabeleceram blocos de idéias comuns que facilitaram a interpretação dos dados obtidos.

Para Boyd *et al*. (1989) esse procedimento consiste em uma das melhores opções de análise para estudos de caso, pelo isolamento de três classes de fatores: as características comuns aos grupos pesquisados, as características comuns a alguns dos envolvidos e as características exclusivas de casos específicos.

### 8.3.2 Preparação e coleta de dados

Como forma de estabelecer determinada lógica para os dados e informações apresentadas, com os objetivos e representações teóricas estabelecidas foi formulado um roteiro de entrevistas (atendendo às especificidades da função e cargo exercido pelos entrevistados), no caso um protocolo para o estudo de caso, ênfase dada em função de tratar-se de um projeto de casos múltiplos.

Para Yin (2001) o protocolo contém o instrumento, os procedimentos e as regras gerais que devem ser seguidas ao se utilizar o instrumento, tendo como objetivo orientar o pesquisador na condução do estudo de caso.

O protocolo deve apresentar as seguintes ações (Vide Anexo D):

1 - Verificar as características de mercado:
   - segmentação de mercado;
   - sistema de distribuição;
   - oportunidades e ameaças.

2 - Verificar as características e estratégia de produto:
  - posição ou conceito do produto: diferenciação, desenvolvimento e posicionamento;
  - decisões de produto: definição de marca;
  - Pontos fortes e pontos fracos.

3 - Verificar a estratégia de promoção considerando as:
  - práticas promocionais: eventos, *sites* e *home pages*, promoções de vendas, orçamento e mídia;
  - abordagens de venda.

4 - Verificar a estratégia de determinação de preço;

5 - Verificar os instrumentos e processos de controle e *feedback* (SIM – Sistema de Informação de Marketing).

## 8.4 Procedimentos analíticos

Roesch (1996) considera que o investigador, ao final da coleta de dados, se depara com uma imensa quantidade de notas de pesquisa ou depoimentos, que deverão ser organizados e depois interpretados.

Com objetivo de facilitar o andamento do processo de análise, convém que o pesquisador defina antecipadamente o seu plano de análise (GIL, 1994).

Para Yin (2001) é necessário tratar corretamente as evidências do estudo de caso, produzir conclusões analíticas irrefutáveis para os casos estudados e eliminar interpretações alternativas.

### 8.4.1 A validação e a confiabilidade

Triviños (1990, p. 138) parte do pressuposto que “é impossível conceber a existência isolada de um fenômeno social, sem raízes históricas, sem significados e sem vinculações estreitas e essenciais com a macro-realidade social”.

A confiabilidade e a validade dos resultados da análise dos dados, neste estudo, serão dadas pelo processo de triangulação, que consiste na utilização, de outras fontes de informação, visando a comprovar as inferências extraídas de uma fonte de informação. Taylor e Bodgan (1996), baseando-se nas conclusões de Denzin (1978) e Patton (1980), asseguram que a triangulação pode ser concebida como um modo de se proteger das tendências do investigador de confrontar e submeter ao controle recíproco, relatos de diferentes informantes.

Para Triviños (1990) e Hammersley e Atkinson (1994): a triangulação se estende a investigadores, dados, teorias e métodos. Apoiando-se em outros tipos e fontes de dados, os observadores podem também obter uma compreensão mais profunda e clara do cenário e das pessoas estudadas.

É preciso, no entanto, ressaltar a existência de diferentes tipos de triangulação. Para Cauduro (1999): os diferentes tipos de triangulação seriam:

a) Triangulação por fontes: quando se realiza mediante a comprovação de uma informação de uma referida fonte. Esse processo de análise leva à comparação de informações referentes a um mesmo fenômeno, porém obtidas de diferentes fases do trabalho de campo, em diferentes pontos dos ciclos temporais existentes naquele lugar ou, como ocorre na validação solicitada, comparando os relatos de diferentes participantes, incluindo o investigador;
b) Triangulação interna: inclui a contrastação entre investigadores, observadores e atores da investigação. Permite detectar as coincidências e as divergências das informações obtidas;
c) Triangulação metodológica: aplicam-se diferentes métodos e/ou instrumentos a um mesmo tema de estudo, a fim de validar os dados obtidos. Uma variação consiste em aplicar o mesmo método em diferentes ocasiões;
d) Triangulação temporal: examina a estabilidade dos resultados no tempo. Informa quais elementos novos aparecem através do tempo e quais são os constantes;
e) Triangulação espacial: observa as diferenças em função das culturas, lugares ou circunstâncias. Trata, portanto, de verificar teorias em diferentes populações;
f) Triangulação teórica: completam-se teorias alternativas para interpretar dados recolhidos ou dirimir dúvidas acerca de diversos aspectos que se apresentam de forma contraditória.

No caso do estudo em questão a triangulação deu-se entre as fontes (documentos formais e informais, entrevistas e observação), pela teoria (revisão teórica e do marco metodológico) e pela reflexão, pela análise do autor da pesquisa.

## 8.5 Fases da pesquisa e cronograma executivo

A fase inicial da pesquisa caracterizou-se pelo levantamento bibliográfico referente ao tema em estudo. Neste caso, a verificação dos aspectos que definem o estado de miopia das estratégias de marketing esportivo dos clubes de futebol no Brasil e que acabam por dificultar seu processo de gestão. Ao término dessa fase foi determinado o problema a ser pesquisado, bem como os objetivos, as questões, os pressupostos e o método de pesquisa.

Utilizando-se as informações desse primeiro momento da pesquisa, foi elaborado um protocolo de coleta de dados, no qual está inserido o instrumento de coleta de dados, que neste caso refere-se, principalmente, ao roteiro de entrevista (previamente testado e validado).

Para o caso em que não houvesse a possibilidade, por qualquer motivo, do entrevistado de atender ao entrevistador, seriam utilizados questionários autopreenchidos, apesar das limitações do presente instrumento frente à entrevista pessoal.

Após a etapa da coleta dos dados, pela aplicação das entrevistas e do retorno (para os casos acima previstos) dos questionários, deu-se início à elaboração dos relatórios de cada um dos casos estudados, pela sua descrição e análise. Os relatórios fazem parte do banco de dados.

A parte final será a conclusão dos casos cruzados, o confronto com a teoria e a redação final da dissertação (Figura 13).

A Figura 13 resume as etapas do processo de pesquisa proposto:

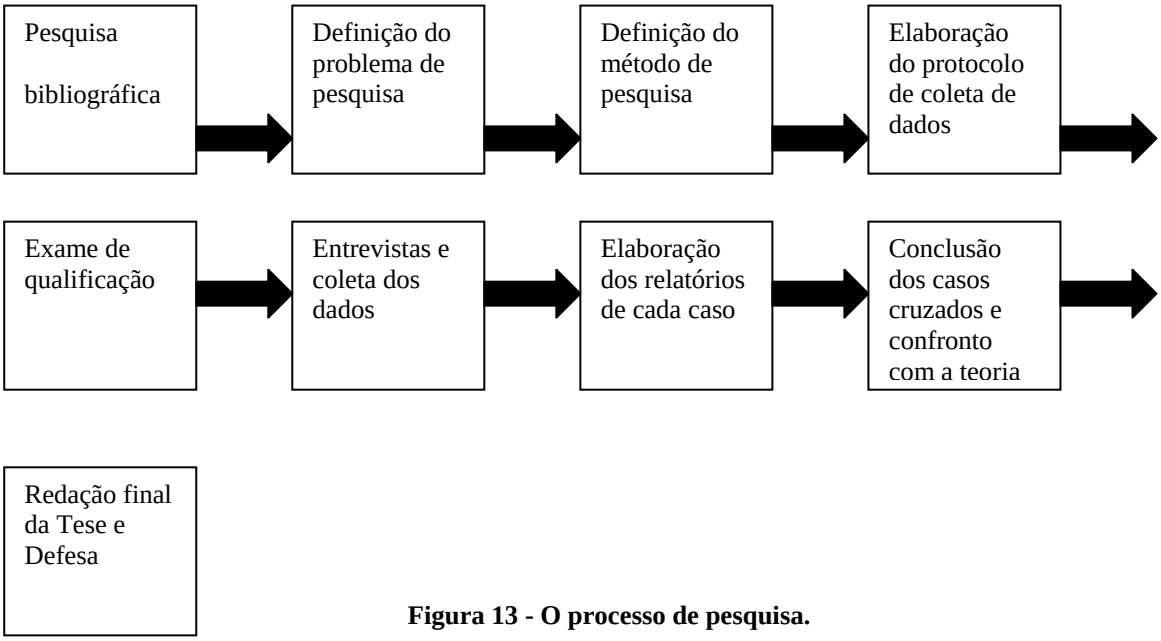


**Figura 13 - O processo de pesquisa.**

Com base nas fases da pesquisa acima apresentadas, segue o cronograma executivo.

| **Etapas** | **2005** | | | | | | | | | | | | **2006** | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | jan | fev | mar | abr | maio | jun | jul | ago | set | out | nov | dez | jan | fev |
| Pesquisa bibliográfica | X | X | X | X | X | | | | | | | | | |
| Definição do problema e do método de pesquisa | X | X | X | X | X | | | | | | | | | |
| Elaboração do protocolo e teste do roteiro | | | | | | X | X | X | | | | | | |
| Qualificação da tese | | | | | | | | | X | | | | | |
| Agendamento das entrevistas e coleta dos dados | | | | | | | | | X | X | | | | |
| Elaboração dos relatórios de cada caso | | | | | | | | | | X | X | | | |
| Conclusão dos casos cruzados e confronto com a teoria | | | | | | | | | | | X | X | | |
| Redação final da tese | | | | | | | | | | | | X | X | |
| Defesa da tese | | | | | | | | | | | | | | X |

# 9 PROCEDIMENTOS DE ANÁLISES DOS DADOS

Este capítulo procurou apresentar respostas ao problema e objetivos que nortearam o desenvolver desta pesquisa e a atender principalmente ao seguinte questionamento: *Quais seriam os aspectos que definem o estado de miopia das estratégias de marketing esportivo dos clubes de futebol no Brasil e que acabem por dificultar seu processo de gestão?*

A escolha dos clubes: Atlético Paranaense e Grêmio Futebol Porto Alegrense se deu conforme os critérios estabelecidos anteriormente. As análises foram feitas individualmente no primeiro momento e posteriormente em conjunto. Para análise e interpretação dos dados foi utilizado o método de Triangulação, buscando comprovar as inferências extraídas a partir de uma fonte de informação, utilizando o recurso de outras fontes de informações. A seguir uma breve descrição dos clubes escolhidos, a fim de justificarem o fato de estarem sendo considerados para fazerem parte deste estudo, a fonte de consulta são os *sites* oficiais dos clubes selecionados.

**Clube Atlético Paranaense:** em março de 1997, após a análise de diversos projetos de reforma, decidiu-se pela completa demolição do antigo estádio Joaquim Américo. Nascia dessa iniciativa o melhor e mais moderno estádio do país do futebol.

A obra, considerada recorde para o porte do empreendimento, teve a duração de 18 meses (01/12/97-20/06/99).

A Kyocera Arena é o estádio mais moderno da América Latina. Foi concebido dentro do que há de mais avançado no mundo e está rigorosamente de acordo com todas as normas da FIFA (a capacidade da Kyocera Arena é de 32.500 pessoas, sentadas). A Arena também funciona como um centro integrado de serviços, entretenimento e lazer, com estrutura para receber grandes eventos.

Em março de 2005, o Atlético consolidou o planejamento apresentado em 1997. Naquela época, antes mesmo do início da construção do estádio, o clube já anunciava que uma empresa emprestaria seu nome à futura Arena.

O Atlético Paranaense tornou-se, nesse ano, o primeiro clube do futebol brasileiro a assinar um contrato de *namings rights*. A Kyocera, uma corporação presente em todas as regiões do mundo e com múltiplas áreas de atuação, adquiriu o direito de rebatizar o estádio modelo do Brasil. E, assim, a Arena passou a chamar **Kyocera Arena**.

Para dirigir o clube na temporada 2006, o clube paranaense contratou o técnico alemão Lottar Mathaus, ação considerada por muitos como uma grande estratégia de marketing, pois coloca o clube na vitrine do futebol mundial, entenda-se Europa.

**Grêmio Futebol Porto Alegrense**: o conselho deliberativo do Grêmio aprovou, em 17 de Dezembro de 1999, a assinatura do contrato de parceria do clube com a empresa suíça de marketing International Sports Leisure (ISL). Em 19 de dezembro de 1999, o presidente José Alberto Guerreiro se reuniria com o presidente da multinacional Heinz Schutenberger para ratificar o acordo.

No contrato, com duração de 10 anos, podendo ser prorrogado por mais 5, o Grêmio receberia 50 milhões de dólares somente no primeiro ano. Conforme Guerreiro, a quantia seria dividida em 30 milhões de dólares para contratar reforços e os outros 20 milhões de dólares seriam utilizados na reforma e modernização do Estádio Olímpico.

Por exigência de contrato, a cada três meses a empresa norte-americana KPMG analisaria as contas do Tricolor. A parceria entre Grêmio e ISL passou por uma readequação após 1 ano de contrato, foram “coisas pequenas” aos olhos dos torcedores, como a colocação de funcionários da ISL controlando as bilheterias do Olímpico, mas que eram fundamentais para a execução do contrato.

O Sr. Martinho Faria (Vice-diretor de finanças na época) destacou que a ISL exigia total respeito às chamadas cláusulas de confidencialidade. Não respeitadas, poderiam até implicar punição ao clube. Acrescenta que, durante a redação do contrato, o presidente nacional da ISL, Wesley Cardia, colocou-se à disposição dos conselheiros para dar explicações sobre cada cláusula. O contrato entre Grêmio e ISL, a maior empresa de marketing esportivo do mundo.

Na impossibilidade de participação de qualquer um dos clubes selecionados, outros clubes deveriam ser considerados, obedecendo aos parâmetros previamente determinados.

Segundo Yin (2001) a seleção de casos diferentes daqueles inicialmente identificados é possível desde que sejam observados os documentos comprobatórios da impossibilidade de participação dos casos pré-determinados, pois a troca de casos faz parte da flexibilidade dos projetos de estudo de caso.

A primeira etapa de análise caracterizou-se por organizar, selecionar e codificar as informações a partir de leitura do material. Para a pesquisa de campo foram utilizadas entrevistas semi-estruturadas, aplicadas aos diretores de marketing dos respectivos clubes (Sr. Flávio Paiva / Grêmio Futebol Porto Alegrense; e Sr. Mauro Holzmann / Clube Atlético Paranaense), e sua respectiva equipe, as entrevistas foram arquivadas conforme série cronológica de realização. Os documentos oficiais numerados e datados.

Esta etapa foi estruturada da seguinte forma:

1 - Organização do material;
2 - Codificação: foram identificados e selecionados todos os dados e instrumentos a serem utilizados;
3 - Leitura e interpretação dos dados;
4 - Material bibliográfico: coleta, seleção e análise cuidadosa dos marcos teóricos pertinentes à familiarização do tema estudado;
5 - Desenvolvimento de um guia: aspecto realizado através da conversa com pessoas da área e leitura cuidadosa de materiais já publicados na área;
6 - Unidades de análise: resultado da análise dos documentos estudados (inclusive do pesquisador) e das entrevistas aplicadas.

Posteriormente, todos os documentos foram analisados e foi realizada uma reflexão sobre a linha guia de análise e a pergunta chave da investigação. Segundo Cauduro (1999, p.348) isso “objetiva enquadrar as declarações dos autores, os registros dos documentos e os registros do investigador, aproximando o conteúdo temático e tornando possível a posterior triangulação”.

Ao final deste capítulo foi proposto um modelo estratégico-teórico, que visa atender às características essenciais da estratégia de marketing esportivo para os clubes-empresa no Brasil e que facilite seu processo de gestão pelos clubes-empresa.

## 9.1 Clube Atlético Paranaense

Todas as informações apresentadas abaixo constam dos livros: *Atlético - A Paixão de Um Povo*, de autoria de Heriberto Ivan Machado e Valério Hoerner Júnior (1994) e *Atlético - A Revolução* (aguardando edição).

### 9.1.1 A força de uma fusão: antecedentes motivadores - 1924

Em 1914, as duas equipes "Leão e Tigre" foram fundidadas surgindo o Britânia Sport Club, nome dado em homenagem à Grã-Bretanha, berço do futebol.Os anos de 1918, 1919, 1920, 1921, 1922 e 1923 apresentaram hegemonia incontestável do Britânia, apesar da fragilidade social do clube, da pouca tradição e popularidade da equipe.

A fusão entre o América e o Internacional (dois times da capital paranaense), foi à saída encontrada pelas equipes, que possuíam o carisma que faltava ao Britânia, para determinar quem participaria da 1ª. Divisão e buscaria acabar com a hegemonia do Britânia Sport Club. Então, no dia 26 março de 1924, foi oficialmente empossada a diretoria do novo clube. Surgindo, assim, o Clube Atlético Paranaense.

### 9.1.2 O ano da mudança: 1997

Após o campeonato Brasileiro de 1996, o Comitê Gestor do Atlético, liderado por Mário Celso Petráglia, decidiu que seria construído um novo estádio no estilo dos mais modernos da Europa, entre eles o *Amsterdã Arena* (*Ájax*, Holanda) e o *Old Trafford* (*Manchester United*). Para desenvolver o projeto do novo estádio, uma equipe de arquitetos viajou pelos mais modernos estádios da Holanda, Itália, Alemanha, França, Espanha e Inglaterra. O objetivo era colocar à disposição dos torcedores e atletas do *Rubro-Negro* todo o conforto e segurança de um grande centro multieventos.

### 9.1.3 Estádio Joaquim Américo

O terreno (região da Baixada da Água Verde) ficava ao lado de um depósito de pólvora do exército, inicialmente a área era alugada com contrato de utilização até 1929.

Luis Feliciano Guimarães - Presidente do Atlético à época - e Hermano Franco Machado, adquiriram o terreno e o alugaram novamente para o Rubro-Negro. Em 1933, com Cândido Mäder na presidência, o Atlético tornou-se finalmente dono definitivo da Baixada. Negociação que contou com a participação do Governo do Estado, estádio que recebu o nome de Joaquim Américo (homenagem póstuma ao homem que havia fundado o Internacional e a própria Baixada).

A construção da arquibancada coberta e em concreto – uma inovação tecnológica para a época – começou em 1937 e, com cobertura, inaugurada oficialmente em 1939. Durante muitos anos, o estádio recebeu jogos de outros clubes que não tinham estrutura adequada para mandarem seus jogos.

Em 1967, o estádio passou por reformas. Foram construídos novos degraus nas arquibancadas, novos vestiários e um novo alambrado. Veio outra reforma em 1980, com um sistema de iluminação doado por torcedores. Em 1994 o “Estádio Joaquim Américo” ganhou novas arquibancadas, novas cadeiras sociais e maior capacidade de público.

Em 1995, o Atlético apresentou um ousado planejamento para os dez anos seguintes. Um dos maiores desafios era criar uma “Arena” polivalente, capaz de receber eventos esportivos, artísticos, culturais e de entretenimento.

No ano de 1996, veio a última intervenção. De volta à primeira divisão do futebol nacional e sem tempo para construir uma ampliação definitiva, o Clube alugou arquibancadas tubulares para aumentar ainda mais a capacidade.

### 9.1.4 A nova arena

O projeto, que não se limitava apenas ao gramado, arquibancadas e vestiários, deveriam se adequar à funcionalidade econômica da Arena. As pesquisas no exterior auxiliaram no

desenvolvimento do projeto de marketing do novo estádio que, na época, já previa a implantação do *Naming Rgihts* e de um centro comercial.

Os espaços de circulação, a estrutura para pessoas portadoras de deficiência, as saídas de emergência, os acessos ao estádio, tudo foi modelado de acordo com os critérios de segurança estabelecidos pela FIFA e após 18 meses de construção, o Clube Atlético Paranaense inaugurava a maior Arena multieventos da América Latina que, após a sua total execução, terá a capacidade de receber 40 mil torcedores. Ao estrutura administrativa do clube paranaense é assim apresentado:

a) Diretoria:
- Presidente: Mário Celso Petralia;
- Primeiro Vice-presidente: Antonio Carlos de Pauli Bettega;
- Segundo Vice-presidente: Diogo Fadel Braz;
- Primeiro Secretário: Tobias de Macedo;
- Segunda Secretária: Yara Cristina Eisenbach.

b) Conselho do clube:
- Presidente: João Augusto Fleury da Rocha;
- Conselheiro: Mário Celso Petraglia; Luiz Alberto Küster; João Luiz Amato Montingelli; Pedro José Steiner Neto ; Paulo Roberto Brofmann; Gláucio José Geara; Nelson Luiz Silva Fanaya Filho; Marcos Augusto Malucelli.

c) Diretoria Executiva do Clube:
- Diretor Superintendente: João Augusto Fleury da Rocha;
- Diretora Financeira: Alberto Maculan Vicentini;
- Diretor Desportivo: Marcos Moura Teixeira

Além das divisões de apoio, médica, técnica, jurídica, de informação, imprensa, além dos depatamentos de formação de atletas e de registro.

## 9.2 Grêmio Futebol Porto Alegrense

A presente narrativa (histórico) encontra-se devidamente registrada nos arquivos do clube e disponibilizada para todos os amantes desse esporte, anexo ao estádio Olímpico Monumental.

A trajetória do Grêmio Football Porto Alegrense começou no início do século XX com o paulista Cândido Dias da Silva que, ao ceder sua bola de futebol (a bola oficial havia murchado) à equipe de futebol do Sport Clube Rio Grande, time montado com jogadores ingleses e alemães recebeu em troca, ao final da partida, as primeiras lições sobre futebol e, principalmente, as instruções sobre como agir para fundar um clube.

Foi assim que, a 15 de setembro de 1903, trinta e dois rapazes se reuniram no Salão Grau, restaurante de um hotel na Rua 15 de Novembro (atual Rua José Montaury) e deram início à história do clube. Carlos Luiz Böhrer foi eleito seu primeiro Presidente.

Nos primeiros anos o clube procurou alicerçar suas bases, primeiramente pela aquisição da "Baixada dos Moinhos de Vento (1904)", um local próprio para jogos e treinos.

Em 1910, o Grêmio ajudou a idealizar e criar a 1ª Liga de Clubes de Porto Alegre, para a realização dos campeonatos metropolitanos. Foi nesta década que o clube começou a jogar contra equipes de outros estados e países e deu início a criação da F.R.G.D. (hoje F.G.F.), em 1918, que viria a instaurar o 1º campeonato estadual em 1919.

Contudo, foi em 1949, em meio ao processo de internacionalização do futebol do pós-guerra, que o Grêmio entrou para a história do futebol internacional, em função de sua bem sucedida excursão junto a campos estrangeiros (América do Sul e Central).

Esses acontecimentos aceleraram as mudanças internas no clube, que necessitava de um estádio maior para acomodar seus torcedores e para recepcionar grandes times do país e do exterior. Em 1954, foi inaugurado o estádio Olímpico, iniciando um período áureo de conquista de 12 campeonatos em 13 disputados: o pentacampeonato estadual de 1956 a 1960 e o heptacampeonato gaúcho de 1962 a 1968. Nos anos 1970, o Grêmio virou uma grande Sociedade.

No futebol amador, o clube também apresenta várias conquistas, entre elas o primeiro Campeonato Brasileiro Infantil (1974), campeão do Internacional *Youth Soccer*, em Shizuoca no Japão (1996), campeão da Copa Brasil Sub-17 (2004), em Macaé-RJ, além de outras conquistas importantes (Tabela 3).

**Tabela 3 - Principais competições e títulos**

| Competições | Títulos | Ano |
|---|---|---|
| Mundial Interclubes (Copa Toyota) | Campeão do mundo | 1983 |
| | Vice-campeão | 1995 |
| Copa Libertadores da América | Campeão | 1983, 1995 |
| | Vice-campeão | 1984 |
| Recopa Sul-Americana | Campeão | 1996 |
| Campeonato Brasileiro | Campeão | 1981, 1996 |
| | Vice-campeão | 1982 |
| Copa do Brasil | Tetra-campeão | 1989, 1994, 1997 e 2001 |
| | Vice-campeão | 1991, 1993 e 1995 |
| Campeonato Gaúcho | Campeão (34 vezes) | 1921, 1922, 1926, 1931, 1932, 1946, 1949, 1956, 1957, 1958, 1959, 1960, 1962, 1963, 1964, 1965, 1966, 1967, 1968, 1977, 1979, 1980, 1985, 1986, 1987, 1988, 1989, 1990, 1993, 1995, 1996, 1999, 2001 e 2006. |

FONTE: GRÊMIO (2006).

Todavia, o futebol não é a única atividade esportiva do clube. Apesar de o futebol figurar como a principal prática desportiva, o Grêmio também se destacou em esportes ditos amadores, como: tênis, basquete, vôlei, ciclismo, futebol de salão, remo, judô, atletismo e, ainda: esportes como o tiro, tênis de mesa, bolão, automobilismo, xadrez, pugilismo, pesca, bridge, pólo, futebol feminino, entre outros.

A estrutura administrativa do Grêmio Futebol Porto Alegrense é assim representada:

a) Diretoria:
   - Presidente (licenciado): Paulo Odone
   - Presidente Interino: Túlio Macedo

b) Conselho Deliberativo
   - Presidente do Conselho Deliberativo: Mauro Knijnik
   - Vice-presidente do Conselho Deliberativo: Adalberto Preis

c) Conselho Consultivo: 15 membros

d) Conselho Fiscal: 06 membros

e) Conselheiros Titulares: 299 membros

f) Conselheiros Suplentes: 42 membros

g) Comissões:

- Futebol: Alceu César Pacheco, André Luiz Azambuja Krieger, Antônio Vicente da Fontoura Martins, Milton Martins Kuelle e Saul Berdichevski;
- Financeiro: Carlos Biedermann, Fernando Antônio Kroeff, Francisco José Moesch, Júlio Ricardo Andrighetto Mottin e Marcos Bier Herrmann;
- Ética: Fernando Flores Cabral Júnior, Geraldo Nogueira da Gama, José de Jesus Peixoto Camargo, Omar Gustavo Panitz Selaimen e Pedro Luiz Fagundes Ruas;
- Patrimônio: Carlos Casses Presser, Felipe Herrmann, João Antônio Longoni Klee, Newton do Canto Olmedo, Ricardo Scavuzzo Machado e Sergei Ignácio Assis da Costa;
- Legais e Estatutários: Fernando Antônio Zanella, Genaro Borges, Luiz Paulo Rosek Germano, Marcos Bier Herrmann e Ricardo Seibel de Freitas Lima;
- Planejamento Estratégico: Alexandre Amaral Aguiar, Evandro Krebs Gonçalves, Irany de Oliveira Sant'anna Júnior, Otomar Oleques Vivian, Paulo Roberto Deitos e Rodrigo Andrade Karan;
- Departamento Consular: Espalhado pelo Brasil e no exterior

Com relação à percepção da administração do futebol brasileiro pelos clubes e mídia especializada no exterior, Oliver Seitz (primeiro professor brasileiro a lecionar no curso *Football Industry*, da Universidade de Liverpool), comenta:

> A administração do futebol brasileiro é quase inteiramente ofuscada pelo desempenho da seleção brasileira e pelo destaque dos jogadores em campeonatos ao redor do mundo. Poucos se importam com aquilo que acontece dentro do Brasil. O foco é no desempenho dos brasileiros internacionalmente e, por conta disso, os profissionais acabam sabendo apenas de fatos mais notórios, como as CPIs e os problemas com a arbitragem do Campeonato Brasileiro de 2005. O Brasil é visto como uma grande fonte de jogadores, mas também um lugar onde o futebol profissional está num estado um tanto quanto caótico. O que, na verdade, não está muito longe da realidade (LANCENET, 2006).

Em ambos os casos descritos, tanto o Clube Atlético Paranaense como o Grêmio Futebol Porto Alegrense apresentaram estruturas semelhantes, compostas e representadas pela Diretoria Executiva (presidente do clube e membros executivos), conselheiros (composto pelo presidente e ex-presidentes) e comissões (composta pelos responsáveis pelos departamentos de finanças, marketing, etc.).

Observou-se a ocorrência da troca dos gestores, conforme ocorre a mudança na direção do clube, fato que pode ser constatado quando da verificação junto aos registros dos clubes, nos diversos períodos em que houve eleição para presidente do clube. Há também em ambos os clubes a utilização de gestores profissionais (ex.: departamento de marketing), em substituição ao amadorismo presente em antigas gestões, no entanto a decisão ainda cabe aos conselheiros (Estatuto do Torcedor - Anexo C), além do que, o profissional contratado possui outras atividades que dividem sua atenção com o dia a dia do clube.

Para Aidar, Oliveira e Leoncini (2002), não basta a simples substituição dos gestores (amadores) do clube que dividem sua atenção entre as funções de administração do clube e o exercício de suas profissões, por gestores "profissionais" que se dedicariam integralmente ao clube.

## 9.3 O departamento de marketing

O departamento de marketing do clube gaúcho é composto por cinco profissionais: o vice-presidente de marketing (Reinaldo Lopes, não possui dedicação integral), o diretor de marketing (Flávio Paiva), os executivos de marketing (Rafael Moreira e Rafael Correia) e a relações públicas.

Assim como no caso do Grêmio, o crescimento do Atlético Paranaense é fruto de um intenso planejamento em todas as ações implementadas pelo clube dentro e fora dos gramados. O Departamento de Marketing é responsável pela elaboração e desenvolvimento de muitas dessas ações, sempre buscando consolidar e projetar ainda mais o nome Atlético e é formado por um diretor de marketing (Sr. Mauro Holzmann, por ocasião da entrevista representado pela Srta. Paloma Triches), executivos de marketing e a relações públicas do clube.

Segundo Carraveta (2006), existem modelos distintos na configuração organizacional dos clubes de futebol. Suas estruturas internas (política) podem direcioná-los para comportamentos administrativos, ortodoxos ou heterodoxos, integrados ou desintegrados, organizados ou desorganizados, flexíveis ou rígidos, centralizados ou descentralizados, éticos

ou imorais, abertos ou fechados, cristalinos ou obscuros, hostis ou amigáveis, inovadores ou conservadores.

Todos os profissionais envolvidos na implementação, execução e controle das ações do depto. de marketing dos clubes são profissionais da área, contratados por período integral para o exercício das funções de marketing. Tal postura contribui para demonstrar o alto grau de preocupação do clube em profissionalizar sua gestão, procurando adotar uma postura sólida independente da situação política do clube.

Para Aidar; Oliveira e Leoncini (2002) no Brasil, há menos de uma dezena de clubes com departamentos de futebol profissionalizados, faltando-lhes experiência que permita construir teses sobre lucros e conquistas no campo do esporte, enquanto *bussiness*.

Segundo Fernandes (2000) os profissionais do departamento eram escolhidos a cada nova gestão política, prejudicado a continuidade do planejamento estratégico de marketing de longo prazo. O clube busca obter uma gestão profissional independente do momento político, conforme Flávio Paiva (entrevistado em 28 de janeiro de 2006):

> Uma das grandes dificuldades dos clubes de futebol é a mudança de gestão em média, a cada dois anos. No decorrer desse mandato, na verdade, é apenas no segundo ano que tu estás começando a fazer as coisas acontecerem, então é complicado. Claro, se continuar o mesmo Presidente ou se a situação permanece, a tendência é de que a administração do clube rume para uma administração profissional, independente de gestão.

Para Paloma Triches (entrevistada em 31 de janeiro de 2006) “Mesmo quando ocorre a necessidade de modificação de algumas peças, há a preocupação de que a peça de reposição não represente decréscimo na qualidade do grupo. Porém estas mudanças deverão ser menores com o passar do tempo e da profissionalização do clube”.

De acordo Aidar; Oliveira e Leoncini (2002) dentro do capitalismo o objetivo da empresa é “maximizar os lucros”, o objetivo de um clube de futebol que opte pela profissionalização de sua gestão perpassa necessariamente pela compatibilização de duas metas: performance técnica (em campo) e caixa equilibrado.

Para Edward Freedman, os clubes brasileiros precisam de profissionais especializados, que entendam o mercado e saibam otimizar as oportunidades comerciais, pois embora a função

principal de um clube seja a prática do esporte, é preciso gerar receitas com o sucesso do time. Mas, para isso, é preciso que as áreas administrativas sejam consideradas partes da estrutura esportiva. No Brasil, poucos são os clubes que dão atenção para a administração profissional e a ocupação do cargo, geralmente, é de natureza política ou influenciada pela amizade junto à diretoria ( ESPORTE BIZZ, 2003).

## 9.4 Planejamento e objetivos de marketing

Assim como ocorre na maioria das empresas, no Grêmio e no Atlético há um planejamento estratégico organizacional anual que abrange um plano específico para cada área (Marketing, Finanças, Futebol, Patrimônio). São determinados os objetivos estratégicos, objetivos táticos, as metas e elaborado os planos de ação para guiar as atividades no clube.

O Planejamento Estratégico vigente no clube do Grêmio compreende o período 2003-2008 (No entanto, poderia ser mensais, semestrais, anuais e até mesmo bi-anual, dependendo do objetivo).

O compromisso expresso na Missão do Grêmio, tanto quanto em sua Visão, o caracteriza como uma organização dinâmica, inovadora e ágil, em condições de dar as melhores respostas às necessidades e expectativas dos clientes (torcida, associados e simpatizantes).

O planejamento estratégico é participativo, envolvendo todo o Clube (Dirigentes, Conselheiros, Ex-Presidentes e Funcionários). Mediante parceria com o Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial, Departamento Regional do Rio Grande do Sul, o planejamento estratégico foi iniciado com a definição de seus elementos permanentes: Negócio, Missão, Valores e Visão. Sendo, depois de realizados os diagnósticos dos cenários interno e externo (buscando identificar as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças), resultando na “avaliação estratégica” (Figura 14).

Para que a formulação dos “Objetivos Estratégicos” fosse baseada em fatos concretos, houve consulta junto aos diversos dirigentes do Clube, solicitando-lhes que expusessem a realidade de suas áreas, dissertando sobre as ações que já estavam em andamento.

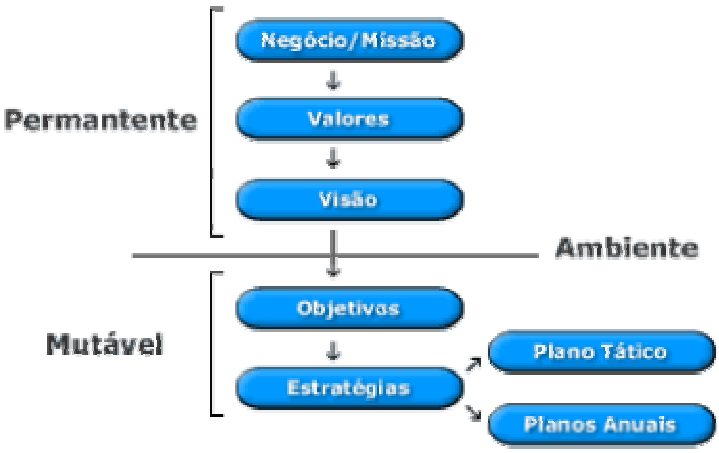


**Figura 14 - Modelo do planejamento estratégico do grêmio futebol porto alegrense.**

FONTE:GREMIO (2005).

Definidos os objetivos e as respectivas estratégias, o processo concentrou-se na apuração dos Indicadores de Desempenho. Na seqüência, foram definidas as metas e as formas de Monitoramento das Ações a serem desenvolvidas pelas diretorias, mediante a elaboração e a execução dos planos táticos e operacionais, de curto e médio prazo:

a) Nosso negócio: entretenimento sócio-esportivo focado no futebol;

b) Nossa missão: satisfazer o universo de torcedores e o público aficionado com vitórias e conquistas de títulos;

c) Visão de futuro: até 2008, pela excelência de sua gestão, o Grêmio será reconhecido como uma liderança permanente no cenário mundial do futebol;

d) Valores: bom senso e atitude, valorização da história, atualização e inovação; espírito vencedor, ética e responsabilidade, honestidade de propósito, humanismo e responsabilidade social, competência gerencial e valorização dos funcionários, atenção e respeito ao torcedor, unidade e comprometimento, doação, amor e paixão pelo clube e transparência.

Para alcançar seus objetivos, segundo Paloma Triches (entrevistada em 31 de Janeiro de 2006):

> O Atlético mantém uma equipe de profissionais qualificados; estabelece parcerias estratégicas para o negócio; investe na melhoria constante de sua infra-estrutura; desenvolve pesquisas e análises minuciosas para fundamentar projetos que atendam as necessidades do clube e do mercado; e utiliza o capital intelectual de seus profissionais para a constante divulgação do clube em palestras, seminários e congressos realizados em todos os cantos do mundo.

Todas as atividades de marketing devem começar com claro entendimento da missão e da situação atual da empresa. Assim orientado, o profissional de marketing esportivo pode tomar decisões fundamentais e elaborar estratégias. A missão deve ser acompanhada pelos objetivos da empresa. Os objetivos delimitam orientação específica e concreta, enquanto que a declaração da missão muitas vezes revela-se ampla e ambígua. Os objetivos devem declarar as direções exatas que a administração deseja para a empresa (PITTS; STOTLAR, 2002, p. 91).

**Figura 15 - Análise do ambiente.**

FONTE: www.gremio.net. Acessado em 15 de junho de 2005.

a) Nosso cenário (busca-se a verificação das) (Figura 15):
   - Forças: características internas que facilitam o exercício da Missão;
   - Fraquezas: deficiências internas capazes de prejudicar o exercício da Missão;
   - Oportunidades: tendências de situações ou acontecimentos externos, que podem contribuir para o alcance da Missão;
   - Ameaças: tendências de situações ou acontecimentos externos, que podem prejudicar ou interferir no alcance da Missão e Objetivos.

b) Avaliação estratégica (confronto e análise das) (Figura 16):

| | OPORTUNIDADES | AMEAÇAS |
|---|---|---|
| **FORÇAS** | Potencialidades de Ação Ofensiva | Capacidade Defensiva |
| **FRAQUEZAS** | Debilidades | Vulnerabilidades |

**Figura 16 - Análise SWOT.**

FONTE: GREMIO (2006).

A análise situacional pode ser dividida em seis áreas (Pitts; Stotlar, 2002):

a) O ambiente cooperativo: consistem em todos os indivíduos e empresas diretamente envolvidos no empreendimento esportivo, em particular aqueles que investiram nele: executivos, funcionários, fornecedores, revendedores, etc.;

b) O ambiente competitivo: envolve uma análise das outras empresas que se encontram no mesmo negócio. Essa análise envolve o estudo de tendências e ações da empresa, a capacidade financeira da concorrência, táticas de marketing, etc. Em resumo, é preciso conhecer a concorrência tão bem quanto a própria empresa;

c) O ambiente econômico: análise da situação econômica atual e determinação do seu impacto sobre a empresa;

d) O ambiente social: o profissional de marketing esportivo deve compreender as estruturas sociais e culturais que a empresa integra, bem como aquelas existentes dentro da própria empresa e analisar os efeitos sobre a empresa e os efeitos da empresa sobre a sociedade;

e) O ambiente político: consiste em indivíduos e organizações empenhados em estabelecer tolerância ou não-tolerância dentro da esfera pública para práticas empresariais específicas;

f) O ambiente legal: é importante que o profissional estude as leis, como elas se aplicam a produtos específicos ou segmentos da indústria do esporte e como a legislação pode ser usada par revelar oportunidades e ameaças ao negócio esportivo.

Por meio da análise desses ambientes será possível à identificação das oportunidades e ameaças que afetam a empresa. O profissional de marketing esportivo precisa estudar e compreender os muitos ambientes que empresa integra e como cada um deles o afeta. Tal conhecimento o orientará na tomada de decisões e estratégias de marketing.

Observa-se a preocupação do clube para com a sociedade (em especial com o torcedor) em fornecer uma resposta às exigências legais (Lei Pelé e Estatuto do Torcedor), vigentes. Sua postura pró-ativa se reflete nos bons resultados "extracampo", como a renegociação de dívidas, contratação de bons jogadores, quitação de antigas dívidas (trabalhistas, fornecedores, etc.), folha salarial compatível com a receita do clube, criação de um teto salarial, etc.

No caso do Clube Atlético Paranaense (CAP) percebe-se a preocupação em profissionalizar sua gestão, pela adoção de práticas já consagradas nos clubes europeus, como exemplo pode-se citar a adoção do *naming rights*, estratégia inovadora para os padrões brasileiros.

Seus gestores procuram fortalecer a marca do clube por meio de estratégias de comunicação e promoção que objetivam a penetração (Brasil) e expansão (internacionalização da marca) de mercado. Em 1995, o CAP iniciou sua reformulação administrativa, com a realização de um planejamento de longo prazo e, dentre os pilares estratégicos desse plano, previa-se a necessidade de um posicionamento internacional sólido para o clube.

A partir de 2003, com a criação da Diretoria de Relações Internacionais o CAP dá o passo fundamental para a consolidação internacional de sua imagem, desde então, os principais objetivos para atuação da diretoria foram:

a) Posicionar a marca CAP em novos mercados, apresentando sua estrutura e planejamento;
b) Promover intercâmbio técnico com clubes, comissões técnicas e atletas estrangeiros;
c) Tornar o CAP referência na formação e exportação de jogadores;
d) Aproveitar oportunidades comerciais, técnicas e administrativas no mercado internacional de forma a gerar, continuadamente, mais valias para o CAP.

Segundo Paloma Triches (entrevistada em 31 de janeiro de 2006), para atingir tais objetivos e tornar o Clube Atlético Paranaense o clube brasileiro com maior reconhecimento no exterior, diversos serviços são executados pela Diretoria Internacional, como:

a) Recepção personalizada a delegações, equipes, representantes de equipes, empresários e visitantes estrangeiros;
b) Assessoria na negociação de jogadores para o exterior;

c) Assessoria profissional e pessoal a todos os atletas estrangeiros que atuam no CAP.
d) Internacionalização do projeto das Escolas de Futebol do CAP;
e) Coordenação de estágios internacionais, tanto na área técnica como administrativa;
f) Coordenação de todas as ações implementadas para a contratação do Sr. Lothar Matthaus, ex-técnico da seleção nacional da Hungria: negociação de sua contratação, recepção e auxílio em sua adaptação, etc.

O clube paranaense, assim como o clube gaúcho, demonstra preocupação com o atendimento das prerrogativas legais (Lei Pelé e Estatuto do Torcedor), a reformulação administrativa proposta impôs ao Atlético, normas rígidas (ver estatuto do clube) para o cumprimento das imposições legais internas e externas. Tais ações têm como objetivo a modernização e profissionalização das ações do clube junto ao mercado (torcedor, fornecedor e parceiros) nacional e internacional.

Percebe-se, no entanto, uma preocupação demasiada no aspecto de internacionalização da marca e pouca atenção no que se refere à consideração dos aspectos internos e externos que influenciam no sucesso de qualquer objetivo, por exemplo, destaca-se a tentativa frustrada de internacionalizar o clube pela contratação do técnico alemão (Lothar Mathäus), que não se adaptou, apesar de toda a estrutura montada para facilitar sua adaptação ao clube e ao Brasil, e teve seu retorno ao futebol europeu antecipado.

Segundo Paloma Triches (Entrevistada em 31 de janeiro de 2006) o marketing *rubro-negro* tem como principais objetivos: a valorização da marca do clube; o crescimento da torcida; a transformação do torcedor em consumidor e a captação de patrocinadores que venham agregar valor à marca CAP.

Busca-se o gerenciamento da imagem (marca) do Grêmio e do Atlético e a exploração desta como um negócio gerador de receitas. O Planejamento Estratégico dos clubes contempla ações interdependentes às áreas de marketing e relacionamento, buscando atingir de forma organizada aos associados, consulados e os torcedores, seja por intermédio de promoções nas bilheterias; seja por campanhas na busca por novos sócios, ou quaisquer outras iniciativas de marketing que busquem a valorização desse público (fidelização).

No entanto para que haja sucesso em seus objetivos são necessários a profissionalização na gestão, execução e controle das ações institucionais e, no caso do estudo, do departamento de marketing. A existência de um modelo profissional, certamente aumentaria a confiança e a credibilidade do clube junto aos investidores.

Destaque deve ser feito às ponderações feita pelo responsável e representante dos clubes quando argüidos sobre a importância do depto de marketing e suas estratégias de ação.

De acordo com Flávio Paiva (entrevistado em 28 de janeiro de 2006) "O Grêmio busca a valorização dos sócios, porém não apresenta propostas planejadas (previamente), que permitam ações controladas, típicas do planejamento estratégico de marketing".

Conforme Paloma Triches (entrevistada em 31 de janeiro de 2006) “O Atlético está criando seu depto de marketing neste ano de 2006”.

Apesar da relação entre o objetivo de marketing com a missão do clube e do equilíbrio entre seus diversos setores, o que se observa são ações reativas, que comprometem a harmonia entre “planejar”, “dirigir”, “controlar” e “agir”.

Verifica-se a falta de um plano de marketing, previamente estabelecido, que seja adequado à realidade do clube, considerando sua estrutura administrativa, saúde financeira e posicionamento no mercado, menção feita para o caso do Grêmio Futebol Porto Alegrense.

No caso do clube paranaense, percebe-se a preocupação em adotar medidas e estratégias já consagradas, mas que contemplam sua realidade (social, cultural, política e econômica) regional. As ações de marketing propostas pelo clube foram inovadoras e provocaram reações positivas no comportamento do seu torcedor.

Entretanto, com o fracasso da principal ação de marketing proposta para o ano de 2006, a contratação do técnico Lothar Mathaüs (Paloma Triches, entrevistada em 31 de janeiro de 2006), percebe-se a necessidade da adequação de seus planos ou modelos pré-concebidos, com a finalidade de atender à diversidade dos fatores ambientais e internos a que o clube paranaense está sujeito, considerando principalmente as diferenças comportamentais (comportamento de compra) e as principais variáveis de segmentação dos consumidores.

Para Kotler e Keller (2006 p. 58), um plano de marketing é um documento escrito que resume o que o profissional de marketing sabe sobre o mercado e que indica como a empresa planeja alcançar seus objetivos, contém diretrizes táticas para os programas de marketing e para a alocação de fundos ao longo do período do planejamento.

Para Flávio Paiva (entrevistado em 28 de janeiro de 2006), "a busca pela adoção e conseqüente adaptação de modelos europeus ao futebol brasileiro, estaria – *aleijando*, o marketing esportivo no país, em função da advertida incompatibilidade do modelo estrangeiro frente às variáveis sociais, culturais, legais e políticas que caracterizam o cenário nacional".

Segundo CARDIA (2004) há a necessidade de estudos e modelos que contribuam para o atendimento destas diferenças. Para ele partir do momento em que os clubes souberem administrar seus conflitos e conviver com mercado (concorrente, consumidor), estará se dando um passo considerável para a profissionalização da gestão esportiva no país (esporte e indústria).

Para Afif (2006), o departamento de marketing de um clube-modelo de futebol deve possuir três grandes objetivos:

1 - Gerar fontes de receita;
2 - Cuidar da imagem institucional do clube como um todo;
3 - Atender às necessidades extracampo dos torcedores (consumidores).

De acordo com o autor acima, para alcançar esses objetivos, o planejamento de marketing conta com algumas ferramentas fundamentais para o sucesso desse setor junto ao clube, tais como: Pesquisa, Propaganda, Marketing de Relacionamento, Marketing de Incentivo, Licenciamento, Merchandising, Promoção de Vendas, Exploração Comercial do Estádio, Comunicação Digital, Atendimento.

Para Stotlar e Pitts (2002 p. 90), o marketing esportivo é o processo de elaborar e implementar atividades de produção, formação de preço, promoção e distribuição de um produto esportivo para satisfazer às necessidades ou desejos de consumidores e realizar os objetivos da empresa.

No “marketing do futuro” os executivos do departamento precisam construir suas estratégias, a partir do torcedor com potencial de consumo e adaptar-se às freqüentes mudanças que ocorrem no segmento, o que determina a importância de se estudar constantemente o mercado esportivo (com ênfase no futebol) e de entretenimento como um todo (AFIF, 2006).

Para Edward Freedman, “os clubes brasileiros precisam de profissionais especializados, que entendam o mercado e saibam otimizar as oportunidades comerciais. Mas, para isso, é preciso que as áreas administrativas sejam consideradas partes da estrutura esportiva”.

### 9.4.1 Controle e avaliação das ações de marketing

Tanto no caso do Grêmio Futebol Porto Alegrense como o do Clube Atlético Paranaense observou-se que os indicadores mais utilizados compreendem a freqüência de público nos jogos, de renda por setor, número de sócios, faturamento dos bares e estabelecimentos nas dependências do Olímpico (Memorial Hermínio Bittencourt e Grêmio Mania) e Kyocera Arena (Atlético). Não sendo feita qualquer menção a períodos de grande procura (momentos em que o clube apresenta bom rendimento na competição; promoções especiais; feriados; etc.) ou de baixa procura (baixo rendimento na competição, intempéries naturais, excesso de jogos, etc.), limitando-se apenas a apresentar o “borderô” da respectiva partida, ou faturamento da loja, etc.

Segundo Flávio Paiva (entrevistado em 28 de janeiro de 2006), “não há qualquer processo sistematizado de controle, que permita uma melhor verificação dos dados, informações ou mesmo a verificação do atendimento das metas previamente estabelecidas no planejamento estratégico do clube”.

É necessária a utilização de ferramental adequado para a correta mensuração e controle dos resultados, com base em índices e medidas de desempenhos precisos.

Para Flávio Paiva (entrevistado em 28 de janeiro de 2006) “os controles limitam-se ao banco de dados da loja Grêmio-mania, de esparsas pesquisas conduzidas pelo setor de relações públicas do clube (ouvidoria), a contagem do número de acessos e venda de mercadoria pelo website, além da aproximação com os franqueados da loja Grêmio Mania”.

O Clube Atlético Paranaense adquiriu (Junho de 2006) o *software* de gestão empresarial *IFS Applications* para administrar a área financeira, contábil, marketing, compras, estoque, recursos humanos e patrimônio, além dos demais setores por extensão, o que possibilitará um melhor controle administrativo e por conseqüência das ações de marketing do clube. O novo modelo de gestão inclui além do *Enterprise Resource Planning* - ERP, outras ferramentas específicas para a gestão do relacionamento com clientes (CRM), portais corporativos na internet, etc.

No entanto, antes dessa aquisição, o clube paranaense apresentava os mesmos indicadores de controle descritos no clube gaúcho, ou seja, freqüência de público aos jogos, renda por setor, número de sócios, faturamento dos bares e estabelecimentos comerciais mantidos nas dependências do estádio, etc.

Para Mullin, Hardy e Suton (2004), um sistema efetivo de controle do marketing deve ser parte de um sistema de planejamento constante, que tem pelo menos quatro componentes:

a) Objetivos e declarações de missão estabelecida, considerando a posição do mercado atual em relação à posição desejada;
b) Estrutura organizacional que disciplina os recursos para satisfazer os objetivos;
c) Padrões e critérios de desempenho dos empregados que logicamente vinculam tal desempenho aos objetivos;
d) Métodos para ajustar a estratégia, a estrutura e o pessoal frente ao desempenho.

Apesar de algumas informações (ex: audiência da TV – canal aberto e fechado) serem amplamente utilizadas para a obtenção de bons contratos de patrocínios, no Brasil, a mensuração do retorno de patrocínio deve ser uma das práticas aprimoradas futuramente nos clubes brasileiros (CARDIA, 2004).

Para Amir Somoggi (2006), Consultor e Professor de Gestão de Entidades Esportivas e Estratégias de Marketing Esportivo, “nada se alterará se as estratégias, lançamento de produtos e serviços e a comunicação, atualmente quase inexistente com o torcedor, não forem fundamentados em pesquisas realizadas periodicamente com grupos representativos de torcedores de uma amostra minuciosamente escolhida”.

Em resumo, o controle de marketing deve estar incorporado a um plano estratégico geral. Para o caso do Grêmio, a presença de um “Sistema Informativo de Marketing” poderia favorecer uma segmentação maior e, conseqüentemente, o estabelecimento de objetivos e controles mais específicos. Conhecendo melhor seu público, ficaria mais fácil a exploração dos mercados.

Para o caso do Atlético Paranaense, o novo sistema de gestão deve ser capaz de gerar informações e dados que até agora o clube paranaense subvalorizou, em detrimento da utilização de modelos de gestão e planos de marketing estrangeiros consagrados, porém com o ciclo de vida curto se não forem considerados os fatores ambientais a que o clube está sujeito.

Em ambos os casos, não foram constatados quaisquer verificações ou controles dos planos de marketing propostos pelos clubes. Suas ações se limitavam aos controles usuais (bilheteria, venda nas lojas do clube, etc.) que pouco contribuem na elaboração de novas estratégias de marketing de médio ou longo prazo.

O profissional de marketing deve utilizar toda a informação disponível para certificar-se de que um plano é realista. As preferências mudam, os concorrentes mudam, a tecnologia muda (MULLIN; HARDY e SUTON, 2004).

## 9.5 Características de mercado

Para SOMOGGI (2006), o torcedor no futebol é fiel por excelência em virtude do amor que sente pelo clube. Enquanto que em todos os outros mercados as empresas buscam maneiras de fidelizarem seu consumidor, no futebol os clubes têm uma legião de consumidores ávidos por produtos de seu time. A marca do clube é seu ativo mais valioso, por tanto, a missão do clube deve ser dirigida para a satisfação de seu torcedor, tanto na performance esportiva quanto na qualidade da relação clube-torcedor priorizando práticas que venham ao encontro da expectativa do trocedor.

Tanto o Grêmio como o Atlético competem em vários mercados relacionados direta e indiretamente com o esporte, tendo como foco principal o futebol, atividade pela qual se tornaram reconhecidos.

No mercado do entretenimento, as atividades de lazer como teatro, shows, cinema e jogos eletrônicos concorrem com os jogos do Grêmio e do Atlético pela preferência do consumidor. Além do que, através da disponibilidade de infra-estrutura para lazer e escolas de esportes para seus associados e atletas, as sociedades recreativas e esportivas também disputam com os clubes nesse mesmo mercado.

Além do confronto dentro dos limites do campo, o Grêmio e o Atlético concorrem com os demais clubes no mercado do futebol, seja pela aquisição de profissionais e atletas para qualificar suas equipes seja pela preferência clubística do povo.

Para que o futebol brasileiro avance e continue ocupando um lugar de vanguarda, em termos de resultados, expressão cultural e, particularmente, como forma de entretenimento e espetáculo, são necessárias mudanças significativas na forma pela qual ele ainda é praticado, e administrado.

A simples soma dos saberes especializados já não nos conduzem mais, com facilidade, aos resultados almejados. Não queremos negar a especialização, mas é preciso muito mais do que isso. Precisa-se urgentemente de interação, integração, sinergia.

De acordo com a pesquisa sobre o ranking das maiores torcidas do Brasil divulgado pelo LANCE / IBOPE (2004), o Grêmio era a 7ª maior torcida do país com 3,5% da preferência nacional e o Atlético era o 18ª com 0,5% na preferência dos torcedores.

Segundo essa mesma pesquisa as torcidas de Flamengo, Corinthians, São Paulo, Palmeiras e Vasco representam, juntos, 50,6% dos habitantes do Brasil, o que revela a necessidade de segmentação mais específica para atender a esse mercado consumidor diversificado.

Deve-se ressaltar que os dados acima não apresentam uma razão direta entre “torcedor e consumo de produtos licenciados”, como ressalta Gurgel (2006, p. 59): “o Flamengo, com cerca de 25 milhões de torcedores, teria como equivalente à mesma quantidade de

consumidores-alvo, por exemplo. Essa percepção mostrou-se equivocada, pois não levava em conta a força da pirataria, o baixo poder aquisitivo de grande parcela dos torcedores e outros dados culturais na comparação com o mercado europeu e norte-americano".

O Grêmio e o Atlético disponibilizam seus produtos e serviços diretamente ao mercado consumidor (torcedores), seja pela venda de bilhetes para o jogo de futebol, de planos de sociedade ou de merchandising. A comercialização de produtos licenciados e o televisionamento do evento esportivo (cabo ou *pay-per-view*) estão entre os principais negócios do mercado de revenda com o mercado consumidor.

Segundo Galeano (2004), atualmente, o estádio é um gigantesco estúdio de televisão. Joga-se para a televisão, que oferece a partida em casa. E a televisão manda.

Para Azevedo e Rebelo (2001), "o sistema CBF não consegue apresentar uma proposta adequada à realidade do futebol brasileiro, cometendo erros como submeter os clubes a calendários definidos em função da pressão de patrocinadores como emissoras de TV principalmente no que diz relação ao horário dos jogos, entre outros".

Indiferentemente da pressão de ter que se submeter a calendários complicados, horários de jogos inadequados, cotas de televisão que obedecem a valores estipulados em função de critérios pré-estabelecidos pela confederação (CBF), etc, os clubes (Grêmio e Atlético) continuam negociando os direitos de utilização da sua marca e imagem para empresas licenciadas e emissoras de televisão, integrantes do mercado intermediador de revenda.

As empresas interessadas em utilizar o esporte como ferramenta de marketing (ex.: patrocinando as equipes), buscam o fortalecimento da marca, aumento de vendas e o reconhecimento da empresa, junto ao consumidor. Cabendo ao clube disputar espaço junto com outras entidades de prática desportiva, que possam oferecer a visibilidade necessária para a empresa patrocinadora.

O Grêmio busca diversificar suas áreas de atuação, até fevereiro de 2007, cogita-se que o Estádio Olímpico (Tabela 4) tornar-se-á um complexo de entretenimento e comércio, com academias, lojas e restaurantes. No entanto, o planejamento proposto, ainda, continua no papel.

Hoje, ele ocupa 83 mil metros quadrados, com capacidade para 55 mil espectadores comodamente sentados, já tendo comportado 98 mil pessoas, em uma época em que ainda não se observavam as atuais normas de segurança e antes da colocação de cadeiras em todo o anel superior. Completam o complexo do estádio: piscinas, gramado suplementar, centro administrativo, quadro social e o Memorial.

**Tabela 4 - Estádio Olímpico Monumental**

| **Características Físicas do Estádio** | | |
|---|---|---|
| Características para acomodação | Dimensões do gramado | 68 x 105m – Fifa |
| | Capacidade máxima | 98.421 |
| | Camarotes | 40 camarotes com 10 lugares cada;<br>Cinco camarotes com 20 lugares cada; |
| | Tribuna de Honra | 140 lugares especiais. |
| | Estacionamento | 700 vagas |
| Setores especiais | Setores para Deficientes Físicos | Lugar para 28 cadeiras de rodas e 22 acompanhantes; |
| | Salão Nobre do Conselho Deliberativo | Auditório com 220 lugares |
| Vestiário | 07 vestiários | 06 vestiários para os atletas;<br>01 vestiário para a arbitragem. |
| Imprensa | 76 cabines;<br>04 salas reservadas | 26 cabines duplas fixas mais 50 cabines provisórias;<br>Duas salas de imprensa;<br>Duas salas para entrevistas coletivas |
| Estacionamento | 700 vagas | Sem cobertura |
| Loja Virtual Grêmio-mania | Comercio de produtos da marca "Grêmio" | 73 *mix* de produtos |

FONTE: Elaborado pelo autor com base em (GREMIO, 2005).

Além desse estádio, a geografia patrimonial do Grêmio inclui uma sede em Eldorado do Sul, localizada a poucos minutos da cidade de Porto Alegre e futuro Centro de Treinamento do clube, já com vários campos de futebol; uma sede recreativa para sócios na Ilha Grande dos Marinheiros; o departamento de Remo; o Parque Cristal com 70 mil metros quadrados, onde funciona a Escolinha de Futebol, hoje com mais de 2000 alunos inscritos.

O clube Atlético Paranaense busca parceiros e investidores através de seu projeto de licenciamento desenvolvido com o objetivo garantir a integridade da marca do clube.

De acordo com Paloma Triches (entrevistada em 31 de janeiro de 2006) “o sistema traz resultados importantes para todos os envolvidos. Ganha o Atlético, que fortalece sua marca com uma boa distribuição e produtos de qualidade; ganham as empresas licenciadas, que associam sua competência a uma marca vencedora; e ganham os consumidores, que têm a garantia de estar adquirindo produtos legítimos do Rubro-Negro”.

Assim como o clube gaúcho, o Atlético conta com uma estrutura capaz de garantir aos profissionais (atletas) e torcedores, segurança e tecnologia no exercício da profissão ou tranqüilidade para os momentos de lazer. O Centro de Treinamentos Alfredo Gottardi (CT do Caju) conta com os mais avançados equipamentos para treinamento e um Centro de Formação de Atletas com todas as áreas planejadas para atender quaisquer necessidades de treinadores e atletas, além de contar com uma equipe de profissionais altamente capacitados.

Para Afif (2006) a equação que hoje se apresenta aos clubes de futebol do país passa pela mudança de foco do torcedor, em que é necessário lotar os estádios com pessoas que não apenas adquira o ingresso, como também venha a consumir tudo aquilo que uma moderna arena multiuso oferece. Para se evitar que os jogadores diferenciados saiam por qualquer oferta, os clubes precisam fortalecer suas fontes de receita, transformando seus estádios em locais mais agradáveis e condizentes para que as famílias possam freqüentá-los e incluí-los em suas opções de lazer.

Segundo Mullin; Hardy e Sutton (2004, p. 84) “não há um perfil único do consumidor esportivo. Esse perfil varia por esporte, por local de residência, por situação social e por uma multiplicidade de outros fatores”.

### 9.5.1 Segmentação de mercado e oportunidades

Para Flávio Paiva (entrevistado em 28 de janeiro de 2006) o clube gremista, diferentemente de outros clubes brasileiros, procura focar suas atenções para segmentos que compõem a massa do torcedor gremista (o público jovem e o público feminino - cerca de 60%), procurando trabalhar as diferenças percebidas entre os diversos torcedores.

O diretor do marketing gremista cita como exemplo o *“case”* da camiseta, elaborado pelos torcedores e viabilizado pelo clube. Para o lançamento da “camiseta preta” (*Shadow NGT*) foi

elaborada uma estratégia de comunicação específica para tal meta, tendo como objetivo posicionar o produto como uma opção para as noites gaúchas. Isto tudo só pode ser realizado graças ao auxílio do patrocinador, a Puma, que buscava se tornar uma marca *fashion*.

Como parte das propostas de ação de marketing está:

a) Segmentação demográfica (sexo): A expansão da linha de produtos femininos licenciados nas lojas Grêmio Mania, que conta, atualmene, com camisetas baby-look, roupas de ginástica, acessórios, etc;
b) Segmentação psicográfica (apelo motivacional): Incremento das ações de marketing de relacionamento (CRM) do clube, como cartões de afinidade, etc;
c) Segmentação psicográfica (estilo de vida) e demográfica (renda): Planos de locação de cadeiras diferenciados, com a finalidade de atender aos diversos perfis (pequenos grupos de torcedores e empresas);
d) Segmentação demográfica (renda): Combate à pirataria por meio de ações pontuais, como a criação de uma segunda linha para atender ao consumidor com baixo poder aquisitivo;
e) Segmentação demográfica (sexo, idade e renda): Incremento das ações promocionais em dias de jogo, objetivando ao atendimento das diferentes expectativas de seus torcedores, indiferentemente da idade, sexo e faixa de renda.

Para Mullin, Hardy e Sutton (2004) a segmentação de mercado consiste no processo de dividir um mercado amplo e heterogêneo de pessoas que têm desejos, necessidades ou perfis demográficos semelhantes, para os quais o produto pode ser direcionado.

De acordo com esses autores, dois pontos servem como indicadores sobre a importância da segmentação: verificar a combinação do produto com os desejos do segmento escolhido, e analisar a importância do segmento considerando as características do produto e os esforços promocionais necessários para atender o segmento escolhido.

O marketing do clube Atlético Paranaense apresenta como parte de suas propostas de segmentação as seguintes linhas de ação (Paloma Triches, entrevistada em 31 de janeiro de 2006):

a) Segmentação demográfica (renda) através de projetos desenvolvidos em áreas como responsabilidade social (torcedores e comunidade em geral, de baixa renda), combate à

pirataria com a entrega de produtos de segunda linha (foco nos torcedores com pouco poder aquisitivo), etc;

b) Segmentação demográfica (idade) e geográfica: o Atlético tem estimulado a freqüência das crianças na Kyocera Arena e divulgado a marca Clube Atlético Paranaense (CAP) em todo o Brasil através do projeto Escolas de Futebol do Atlético;

c) Segmentação geodemográficos (estilo de vida e áreas geográficas definidas): apoio na formação, estruturação e na realização de algumas ações em benefício dos fãs-clube;

d) Segmentação por benefícios (fortalecimento do clube e conquistas de títulos): O Marketing do Atlético está trabalhando para despertar no torcedor a consciência de que comprando os produtos da marca CAP, mais forte seu clube será e mais títulos poderá conquistar.

Para Pitts e Sotlar (2002) uma importante responsabilidade da administração é a análise da situação da empresa em relação às suas situações passada, presente e futura. Essa análise fornece dados concretos sobre: onde a empresa esteve, onde se encontra agora e onde deseja estar no futuro.

De acordo com os mesmos autores, pela análise situacional (ambiente cooperativo, competitivo, econômico, social, político e legal), o profissional de marketing esportivo poderá determinar com cada um afeta a empresa e as oportunidades e ameaças que cada ambiente oferece a empresa.

Para Oliveira (2001, p.26), a postura estratégica a ser adotada constitui-se na melhor arma de que pode dispor uma empresa para otimizar o uso de seus recursos, tornarem-se altamente competitiva, superar a concorrência, reduzir seus problemas e otimizar a exploração das possíveis oportunidades que o ambiente possa proporcionar à empresa e ela tenha condição de usufruir.

O profissional de marketing esportivo deve-se valer da segmentação para organizar e administrar as informações relativas a consumidores. Os dados usados na tomada de decisões estratégicas são relativos ao composto de marketing da empresa (clube-empresa).

Segundo Pitts e Stotlar (2002), o profissional de marketing deve estar sempre estudando cada segmento de consumidores existentes e consumidores potenciais a fim de dispor de

informações atualizadas com relação aos consumidores, obtendo dessa forma conhecimento para desenvolver novos produtos, incrementar produtos existentes, estabelecer novos objetivos e tornar outras decisões estratégicas para a empresa.

Os segmentos de consumidores distinguidos por “benefícios buscados” deveriam ser avaliados na sua homogeneidade interna, com base na demografia, psicologia ou utilização, buscando uma melhor comunicação e relacionamento com o mercado-alvo (MULLIN; HARDY e SUTTON, 2004).

A busca pela competitividade junto ao mercado exige dos clubes (clube-empresa) um posicionamento pró-ativo frente às ameaças (barreiras) existentes. A necessidade de uma mudança na postura estratégica dos clubes é perceptível, visto que suas propostas (planos de marketing) são pautadas em ações de curto prazo (promoções de ingresso, pacotes, etc), no entanto suas análises de mercado limitam-se à observação das ações da concorrência e do comportamento do consumidor, que pouco contribuem para a elaboração da estratégia organizacional, em função principalmente do empirismo com que são coletados tais dados.

### 9.5.2 Posicionamento e ameaça

O *Top of Mind* 2005 (realizado pela Revista Amanhã), apontou o Grêmio como a maior torcida do Rio Grande do Sul, sendo lembrado por 48,8% dos 1.200 entrevistados (o Grêmio está identificado mais com as classes sociais A/B com 51,5%), apresentando inclusive expressiva porcentagem de 48,2% no interior do estado.

O clube gaúcho se posiciona como um clube de dimensões globais, em função dos títulos obtidos (principalmente o mundial de 1993). Esse posicionamento auxilia no resgate da grandeza do clube e do orgulho do torcedor, nas situações em que, dentro de campo, a equipe não obtenha bons resultados. Como exemplo, tem-se a campanha do Campeonato Brasileiro da Série B, cujo título premiou não apenas a melhor equipe do torneio, como também uma das torcidas com maior freqüências (17.954 pagantes por jogo); além da utilização dos *slogans* que o clube massifica junto aos seus torcedores "Grêmio, nada pode ser maior" e, principalmente, o posicionamento do "Grêmio, Campeão do Mundo", o mais utilizado e identificado pelo clube.

O Atlético é apontado como o clube paranaense de maior torcida no estado, na pesquisa do IBOPE de 2004, o rubro-negro apresentava 33,2% da preferência do torcedor, enquanto o Coritiba, segundo colocado, ficava com 23,8% dos torcedores. Estando identificado, assim como o clube gaúcho, mais com a classe “A e B”.

O clube paranaense se posiciona como um exemplo de clube organizado e vitorioso, que conta com uma torcida apaixonada, capaz de transformar seu estádio (Arena) em um verdadeiro “caldeirão” (Alcunha da *Kyocera Arena*), para ilustrar esse exemplo tem-se o Centro de Treinamento do Atlético, apontado por jornalistas do país inteiro como um dos mais bem equipados e modernos do Brasil. Para atender a delegações estrangeiras (além da equipe profissional e de todos os atletas das categorias de formação do próprio clube), o Atlético dobrou o número de leitos disponíveis nos Núcleos Habitacionais, criando mais quatro campos de treinamento, modernizando e ampliando toda a estrutura montada. E, com essa filosofia, o CAP já conquistou dois prêmios *Top of Marketing* (1999 e 2003).

Segundo Hunger e Wheelen (2002), o posicionamento de mercado refere-se à seleção de áreas específicas para a concentração das ações e marketing e pode ser expresso em termos de mercado, produto e localização geográfica. Por meio de pesquisa de mercado, as corporações são capazes de praticar a segmentação de mercado, ajustando seus produtos a nichos específicos.

Segundo Heidjen (2004, p. 146-147), no posicionamento competitivo, como quase tudo em adminsitração, conhecer o que é estratégico é a questão fundamental. O foco deve permanecer nas forças motrizes fundamentais do sucesso como expressas na idéia do negócio.

Para Wright, Kroll, Parnell (2000), deve-se identificar a principais forças no macroambiente e no setor, avaliar suas possíveis inter-relações e estimar sua influência sobre os eventos futuros, buscando atribuir certa competitividade ao produto.

## 9.6 Verificação das características e estratégias de produto

Sendo o futebol o principal produto, o raciocínio de que os principais investimentos (busca e aplicação) no clube sejam feitos visando ao desenvolvimento desse produto, seja incrementando (ex: aquisição de novos atletas, etc.) ou promovido (ex.: camisetas do time, etc.) está correto.

Porém, não há uma leitura anterior que comprove ou justifique a necessidade de ações que promovam o produto como apenas mais um jogo ou uma possibilidade de entretenimento para toda a família.

Para Mullin, Hardy e Sutton (2004) a vivência do evento pode incluir uma abundância de suplementos, que consiste em um componente do produto (elementos essenciais: acessórios e equipamentos, regras, jogadores, local e técnicas) que reforça o valor (e o preço) de uma vivência de evento (suprodutos: programas do evento, vídeo, música, estatística, lembranças e mascote, etc.). Ao mesmo tempo, qualquer componente do produto – do jogador à mascote – também pode se tornar uma extensão, com uma vida (e vendas) além do evento ou mesmo de uma temporada de eventos.

Para que o "futebol" seja realmente considerado um produto rentável (caso do futebol brasileiro) é preciso, no entanto, a adoção de uma leitura e postura profissional referente ao conceito de "produto".

Para Kotler e Keller (2006, p. 366) "o planejamento do *mix* de marketng começa na formulação de uma oferta para satisfazer as necessidades e os desejos do cliente-alvo. O cliente vai julgar a oferta de acordo com três fatores: características e qualidade do produto, *mix* e qualidade dos serviços e preço apropriado".

O produto esportivo é uma combinação complexa do tangível e do intangível, Haja vista a necessidade dos equipamentos e do desempenho humano. O trabalho do profissional de marketing esportivo é desafiador em diversos aspectos (MULLIN; HARDY e SUTTON, 2004):

a) O produto esportivo é diferente cada vez que é consumido;

b) O jogo ou desempenho “essencial” é apenas um elemento de um conjunto maior;

c) Tipicamente, o profissional de marketing tem pouco controle sobre o produto essencial e, conseqüentemente, deve concentrar os esforços nos subprodutos. Já dizia Don Canham (ex-diretor esportivo da University of Michigan), “no marketing esportivo, vencer uma disputa não é tudo”.

As recomendações técnicas e exigências para a construção e modernização de estádios de futebol feitos pela FIFA servem como um modelo de referência, para o produto “futebol” e é apresentado de maneira simples e linguagem objetiva.

Os principais itens deste relatório versam sobre os seguintes pontos (PLACAR, 2006):

a) Capacidade: O argumento para sua inclusão é simples: comportar mais torcedores é uma vantagem evidente para qualquer estádio, para partidas válidas para a Confederação Sul Americana de Futebol são necessários pelo menos 30 mil lugares. O que não significa que um estádio de 80 mil seja mais confortável que um para 15 mil pessoas, apesar de apresentar maiores possibilidades. O Estádio Olímpico apresenta hoje a capacidade para acomodar 50 mil torcedores e a Kyocera Arena (após o término da construção das novas arquibancadas, previsto para Dezembro de 2006) terá a capacidade para 40 mil torcedores;

b) Arquibancadas: O relatório da Fifa afirma que é fundamental que os estádios ofereçam cada vez mais lugares com assentos, cobertos e com boa visibilidade. O Estádio Olímpico não apresenta cobertura para todos os torcedores e, apesar de serem numerados, os lugares não apresentam conforto para os torcedores, que precisam acompanhar o jogo em pé, na maior parte do tempo. A Kyocera Arena, ainda não apresenta cobertura para todos os torcedores, item que será atendido ao final da construção do estádio, no caso do estádio do Atlético, todos os torcedores tem seus lugares marcados e com um mínimo de conforto, para assistam aos jogos, sentados;

c) Comodidade para o torcedor: Oferecer estacionamento (o Estádio Olímpico apresenta 700 vagas descobertas), banheiro limpo (o Olímpico apresenta sérios problemas de conservação e higiene, principalmente em dias de jogo); área de alimentação (os bares do Estádio Olímpico apresentam atendimento deficitário e poucas opções, em dias de grandes jogos o atendimento fica inteiramente comprometido) e telefone (o Olímpico apresenta número insuficiente de aparelhos, situação percebida em dias de jogos), além de pontos de vendas (em número e locais) adequadas à procura, no caso do Estádio

Olímpico há apenas um guichê de ingressos para cada cinco mil espectadores (a proporção ideal é de 1 para 200), ressalta-se no entanto a existência de pontos de venda espalhados pela cidade.

d) O Clube Paranaense apresenta 4 pontos de venda (externos) e os guichês do próprio estádio (proporção semelhante à apresentada pelo clube gaúcho); a estrutura interna é interessante apresentando diversas opções de bares e restaurantes com bom atendimento e estrutura para dias de grandes jogos (sua estrutura se assemelha à de um shopping center), banheiros bem conservados, limpos e higienizados, telefones públicos, porém há problemas com o estacionamento;

e) Segurança para o torcedor: A segurança também inclui a existência de saídas largas e, se possível, a inexistência de grades, alambrados (na impossibilidade de sua retirada total eles devem ser facilmente removíveis para o caso de uma emergência). Para Afif (2006), a segurança nos estádios ocorrerá com a especialização das polícias e das formas de controle de massas. Já os meios para o futebol atrair pessoas com poder aquisitivo que possam dar retorno financeiro aos clubes estão ligados, também, pelo fator 'segurança', mas depende intensamente de outras questões voltadas para a atratividade que o espetáculo como um todo oferece (bons 'artistas', facilidade de transporte, locais para estacionamento, várias opções de alimentação etc.). Tanto no caso do Grêmio quanto do Atlético, seus estádios possuem alambrados e fossos, que dividem o torcedor do campo;

f) Estado do gramado: Tanto o clube gaúcho como o paranaense possui bons gramados com tipos de gramínea que atendem às condições climáticas de cada região, bom sistema de irrigação e dimensões oficiais;

g) Vestiários: O documento da Fifa recomenda que haja quatro vestiários: um para cada time, um para o trio de arbitragem e um para os delegados da federação. A maioria dos estádios cumpre essa recomendação. O Estádio Olímpico apresenta 6 vestiários para os atletas e 1 vestiário para a arbitragem; a Arena apresenta ..x.. vestiários para os atletas e .x... vestiário para a arbitragem, outra recomendação da Fifa é que o vestiário do time visitante seja igual ao time da casa, o que nem sempre é o caso;

h) Segurança para os atletas: jogadores, juízes e delegados. Tanto o Grêmio como o Atlético Paranaense contam com o apoio da polícia militar (o contingente solicitado dependerá da importância do jogo), utilizam policiais a paisana, seguranças do próprio clube e sistema interno de TV, que auxiliam na identificação dos torcedores que provocam distúrbios.

Em muitos aspectos, as decisões de “local” ou de distribuição podem ser as mais importantes que um profissional de marketing pode tomar, porque elas têm implicações de longo prazo ou são mais difíceis de mudar do que as de produto, preço, promoção e relações públicas (MULLIN; HARDY e SUTTON, 2004, p. 211).

De acordo com o Ranking dos Estádios Brasileiros, publicado pela Revista Placar (ESPORTEBIZZ, 2006), o Olímpico, estádio do Grêmio, é o 3° melhor estádio do país, posição ocupada em conjunto com o Morumbi e o Maracanã (obtendo 70 pontos no total de um máximo de 190) ficando há apenas dois pontos da Kyocera Arena, estádio do Atlético Paranaense, que ocupa a posição de nº.1 entre os estádios brasileiros.

Atualmente o clube gaúcho busca investidores para as melhorias necessárias no estádio Olímpico, como bares, banheiros, estacionamentos, etc.

O clube paranaense trabalha na conclusão do seu estádio, concluindo a construção das arquibancadas numeradas.

A noção de conjunto – desenvolvida pelos geógrafos – é importante para os profissionais de marketing esportivo que trabalham com eventos importantes. Eles devem reconhecer os elementos que fortalecem ou diminuem a atratividade do seu local e dos arredores dele, tais quais (MULLIN; HARDY e SUTTON, 2004, p. 213-223):

I Acessibilidade: apresenta os seguintes fatores críticos:
- Demografia: o tempo disponível varia conforme a renda, a ocupação e a etapa do ciclo de vida;
- A duração e a freqüência do evento;
- O comprometimento emocional;
- A percepção de qualidade;

II Estacionamento: a regra para estádios ou arenas é “uma” vaga para cada “quatro” cadeiras, para o caso de locais com capacidade para 42 mil torcedores seriam necessárias de 12 a 13 mil vagas para estacionamento;

III Arredores: uma instalação é vinculada aos seus arredores de diversas maneiras:

- *Design*: as instalações novas ou renovadas devem ajustar-se à estética da paisagem local;
- Política: as instalações esportivas devem buscar estabelecer uma política clara junto aos moradores da região, para evitar transtornos junto ao "vizinhos";
- Sensação de segurança: o ambiente que cerca uma instalação esportiva é um fator extremamente importante para determinar a freqüência de público.

IV *Design* e planta: são alguns dos aspectos básicos do *design* de instalações:

- Facilidade de acesso e saída, para reduzir o comprimento das filas;
- Acesso e ângulos de visão para o público portador de deficiências físicas;
- Localização e desenho dos serviços de alimentação e bares, estandes de concessões e banheiros (para ambos os sexos): em número suficiente para evitar formação de filas.
- Provisão para a administração e o controle da multidão: controle – fiel – da entrada dos torcedores e a utilização mínima das escadarias para sair das instalações (as rampas são as mais indicadas);
- Utilização flexível *versus* específica;
- Estética: o design da instalação esportiva requer uma harmonia atraente de forma, escala, cor e luz.

V Comodidades: convergência para o centro esportivo:

- Cadeiras inteligentes;
- Alimentos e bebidas de qualidade superior;
- Telões sofisticados, sistemas de som e centros de mensagens eletrônicas;
- *Hot tubs* (piscina de onde um grupo de amigos pode assistir ao jogo e relaxar) e galerias da fama.

VI Pessoal: as atitudes do pessoal de "operações" afetam diretamente a satisfação do consumidor, pois esses trabalhadores são os principais (e, em muitos casos, os únicos) funcionários com quem os consumidores entram em contato.

VII Sensação de segurança: torcedores violentos, desordeiros e bêbados podem arruinar rapidamente um passeio raro e há muito planejado de uma família com suas crianças. Isso pode significar quatro ou cinco consumidores perdidos por longo tempo e, com reflexo multiplicador dos comentários, o efeito pode chegar a dezenas;

VIII Avaliando a opinião do consumidor: algumas questões mais específicas podem ajudar o consumidor a prestar informações valiosas:

- O que você faz antes de um evento?
- O que você faz durante o evento ou uma visita? (compra um lanche, conversa, etc.)?
- O que você faze depois do evento?
- Quais são os seus meios de transporte?
- Como esses padrões mudam em relação a outros eventos?

IX Canais de marketing: sistema de distribuição de ingressos

- Pontos de varejo das equipes;
- Parcerias com firmas de ingressos;
- Parcerias com outros pontos de varejo de consumo;
- Desconto em folha em empresas selecionadas;
- Televisão e Internet;
- Sistemas telefônicos;
- Distribuição criativa: seguem algumas questões que o profissional deve responder:
  - Quem são os consumidores do meu produto e quais as suas necessidades?
  - Onde eles estão localizados?
  - Quais são os meus produtos e as suas extensões?
  - Que meios – especialmente utilizando tecnologias novas – estão disponíveis para a distribuição?

O que se observa por este mapeamento entre a teoria e a prática, é que os clubes em questão (Grêmio Futebol Porto Alegrense e Clube Atlético Paranaense), apresentam propostas e ações “paliativas” pautadas em objetivos de curto prazo, que atendem a uma solicitação de momento, porém sem apresentar propostas com objetivos de médio ou longo prazo, fato que poderá provocar insegurança junto aos possíveis parceiros.

### 9.6.1 Posição ou conceito do produto: diferenciação, desenvolvimento e posicionamento

Para Kotler e Keller (2006) ao planejar sua oferta ao mercado, o profissional de marketing precisa considerar os níveis de percepção do consumidor que compõem a sua hierarquia de valor.

Os motivos que levam um torcedor a comprar a camiseta de seu time perpasam pela integração (fazer parte da torcida), emocional (amor e fidelidade); moda (estilo e marca do patrocinador) ou *hobby* (colecionadores).

Segundo Pitts e Stotlar (2002), o profissional de marketing esportivo toma decisões críticas concernentes aos produtos da empresa esportiva. Tais decisões envolvem a quantidade e os tipos de produtos a oferecer. Cabe ao profissional de marketing determinar qual é ou qual será a combinação certa de produtos a vender.

Antecipar tendências, aproveitar as oportunidades existentes e evitar as ameaças de produtos não autorizados (piratas), são função e preocupação diária do depto de marketing do Grêmio e do Atlético Paranaense. Todo ano o torcedor espera o lançamento de novos estilos de uniformes, sem, no entanto, descaracterizá-los do padrão tradicional do clube.

Para Amir Somoggi (2005a), Consultor e Professor de Gestão de Entidades Esportivas e Estratégias de Marketing Esportivo, “o torcedor antes de tudo é um consumidor e que no mercado atual somente obtém sucesso aqueles que desenvolverem estratégias de marketing focadas nas necessidades, desejos e expectativas de seus clientes”.

As estratégias de lançamento de camisetas comemorativas e alusivas a conquistas, são ações comuns dentro do clube, como exemplo tem-se a Kappa, em 2003, que aproveitou o centenário do clube para o lançamento de coleções especiais; a Puma, em 2005, que aproveitou a sugestão do torcedor e lançou o uniforme preto (*Case* de sucesso em Marketing Esportivo) por ocasião da conquista da Série B, do campeonato brasileiro, que possibilitou uma maior divulgação da marca “Grêmio” junto à mídia especializada; e a *Kyocera Mita* junto ao clube paranaense.

Para Pitts e Stotlar (2002, p. 169-174), a administração e composição do produto são elementos críticos do planejamento e da estratégia de marketing de uma empresa esportiva, conforme segue:

a) Composição do produto: pode ser descrita por sua abrangência (número de linhas de produtos oferecidos), profundidade (número de itens dentro de uma linha) e consistência (similaridade das linhas de produtos);
b) Administração do produto: responsável por administrar o ciclo de vida, posicionar e desenvolver novos produtos, diversificar e estender a linha de produtos, identificar e eliminar produtos. As decisões relativas a essas áreas formam as estratégias de composição de produto.
c) Posicionamento do produto: consistem na imagem ou percepção que o consumidor tem dos atributos, qualidade, usos e outras funções do produto em comparação a produtos similares;
d) Desenvolvimento de novos produtos: é a adição de um novo produto à linha de produção da empresa.

Para Mullin; Hardy e Sutton (2004, p. 102-106) há questões fundamentais a serem debatidas sobre o produto, no que se refere ao marketing esportivo, entre elas:

a) Diferenciação dos produtos esportivos: os profissionais de marketing devem utilizar o seu conhecimento e imaginação para reconhecer as maneiras pelas quais os seus produtos podem ser diferenciados na mente do consumidor;
b) Desenvolvimento do produto: isto inclui “descartar, revisar ou acrescentar” um ou mais elementos que compõem o conjunto abrangente de benefícios. As teorias da inovação sugerem que os consumidores levantam cinco questões perceptivas quando decidem se adotam ou não uma inovação do produto: (1) vantagem relativa do produto novo sobre as preferências antigas; (2) a complexidade na adoção ou utilização; (3) a compatibilidade com os valores do consumidor; (4) a divisibilidade em porções menores e (5) a comunicabilidade dos benefícios.
c) Posição do produto: o fundamental é a posição do produto nas mentes dos consumidores-alvos. Com freqüência, as campanhas de marketing enfocam o “posicionamento” do produto ou o seu “reposicionamento” nas mentes dos consumidores. Deve-se ressaltar que as percepções dos consumidores podem ser seletivas e inconsistentes.

Observa-se a preocupação constante do monitoramento da satisfação das necessidades e desejos dos consumidores e do controle do “nível” de expectativa gerada e atendida pelos produtos (tangível ou intangível) disponibilizados ao consumidor.

Tanto na diferenciação como o desenvolvimento de novos produtos, o posicionamento a ser ocupado, dependerá da percepção dos benefícios por parte dos consumidores, que apesar de apresentarem como seletivas e inconsistentes, ainda assim trazem consigo dados e informações interessantes para o exercício do planejamento estratégico de marketing dos respectivos envolvidos.

### 9.6.2 Os produtos licenciados

Segundo Sherman (1991) o licenciamento é um método contratual para desenvolver e explorar a propriedade intelectual (refere-se aos nomes e *logos* das organizações esportivas), pela transferência do direito de uso para terceiros (empresas que fabricam o produto) sem a transferência da propriedade.

Segundo Oliver Seitz (LANCENET, 2006), “dificilmente a indústria do esporte vai conseguir se sobrepor à situação macroeconômica local. De nada adianta a um clube disponibilizar um catálogo enorme de produtos licenciados se não existe quem os compre. Infelizmente, o Brasil ainda sofre com muitos males econômicos e sociais e o futebol é refém desse cenário”.

Para Cardia (2004), um produto licenciado consiste na associação do conceito e imagem vencedora de um terceiro (licenciado), junto a outro produto, com a finalidade de agregar valor para o consumidor.

Segundo Flávio Paiva (entrevistado em 28 de janeiro de 2006):

> O Grêmio conta atualmente com cerca de 250 produtos licenciados, que podem ser encontrados em diversos pontos de venda e através da net, além de receber inúmeras propostas de licenciamento semanalmente. No entanto temos que ter alguns critérios na hora da negociação, havendo a necessidade de controle sobre padrões de qualidade e uso devido da marca do clube na escolha do produto. A associação da nossa marca com a uma empresa vencedora é fundamental para o sucesso da parceria, no caso o licenciamento.

De acordo com Paloma Triches (entrevistada em 31 de janeiro de 2006), “o programa de licenciamento do Clube Atlético Paranaense foi desenvolvido com o objetivo de garantir a integridade da marca do clube”.

A capacidade de licenciar e de vender grande número de produtos associados a sua marca é uma das competências gerenciais atribuídas à área de marketing gremista (KROEFF *apud* FERNANDES, 2000).

Para Mullin; Hardy e Sutton (2004), o processo de licenciamento possibilita às organizações esportivas que compreendem esses fatores de marketing aumentar as receitas com muito pouco risco; ele também permite que os licenciados capitalizem sobre esses mesmos fatores para gerar o reconhecimento de marca e o interesse nos seus produtos.

Para Wesley Cardia (Entrevistado em 28 de janeiro de 2006) “Apesar da proposta de uma comercialização mais agressiva do Grêmio, do Atlético Paranaense e de outros clubes brasileiros em relação ao seu projeto de licenciamento, estes sequer se aproximam dos contratos dos grandes clubes europeus, como o Barcelona, que apresentam mais de 2000 itens licenciados”.

O Grêmio já comercializou sua marca em produtos que vão desde chaveiros, pingentes, celulares (Claro), à carro personalizado (a General Motors, personalizou um modelo automotivo azul para os gremistas), contas bancárias (o Banco Banrisul criou uma conta especial para os correntistas torcedores do clube).

O Atlético Paranaense comercializa desde “adesivos, camisetas, agasalhos, etc. a utilidades domésticas como chupetas, cinzeiros, etc.”, totalizando mais de 100 (cem) itens licenciados.

Novas oportunidades de mercado surgem rapidamente e devem ser exploradas. Apesar da demora em atender à expectativa do torcedor, tanto o Grêmio quanto o Clube Atlético Paranaense, juntamente com seus patrocinadores (Puma e Kyocera), procuram responder às expectativas do consumidor lançando produtos da moda (ex.: braceletes). A demora se explica em função da falta de um sistema de informações que possibilite a ambos os clubes qualquer ação de antecipação em suas estratégias e ações de marketing.

Tanto o Grêmio como o Atlético Paranaense licenciam não apenas produtos, mas também franqueiam lojas e fazem convênios comerciais, transferindo a responsabilidade de disponibilizar grande parte dos seus produtos aos seus torcedores.

Segundo Paloma Triches (entrevistada em 31 de janeiro de 2006) “as vantagens de se licenciar um produto com a marca do Atlético Paranaense são o menor investimento; a visibilidade imediata; o mercado consolidado e certeza da legalidade e responsabilidade social, parte da missão do clube”.

Edward Freedman, responsável pela transformação do *Manchester United*, da Inglaterra, durante sua passagem pelo Fórum Internacional "O Grande Negócio do Esporte", no Rio de Janeiro, criticou os "cartolas" (dirigentes de clubes ou de entidades esportivas) que dirigem o futebol brasileiro, principalmente a CBF, por não estabelecer um time de patrocinadores de ponta, interessado em associar suas marcas às do Brasil. "O que a CBF faz com a Nike e a Ambev, não serve de exemplo, pois essas marcas controlam o time e não o contrário" finalizou (ESPORTEBIZZ, 2006).

Para Mullin, Hardy e Sutton (2004), além de pagar uma taxa inicial única, os licenciados assumem os problemas de produção e os possíveis riscos por fabricarem o produto. Eles pagam uma taxa (de 6% a 10%) para o licenciante (*royalty*), pela utilização de marcas registrada específicas em relação a produtos específicos.

Não existe uma fórmula definitiva para calcular valores de patrocínios, que são influenciados tanto pelas características do atleta, objetivos do patrocinador e com o momento vivido pelo patrocinado.

Embora muitos relacionamentos e licenciamentos sejam positivos, esses contratos não são uma aposta certa para os fabricantes. A despeito da sofisticação e da efetividade do programa de licenciamento de uma organização esportiva, as equipes que vencem tendem a vender mais mercadoria licenciada, elemento esse que não pode ser controlado pelo profissional de marketing, tornando-se assim mais um complicador para o processo de licenciamento (MULLIN; HARDY; SUTTON, 2004).

Para Pitts e Stotlar (1990), os principais objetivos de qualquer programa de licenciamento esportivo dividem-se em:

a) Proteção: proteger as marcas comerciais da organização;
b) Relações públicas: criar uma imagem favorável a uma exposição positiva para a organização;
c) Lucro: maximizar as receitas.

Os clubes brasileiros precisam de profissionais especializados, que entendam o mercado e saibam otimizar as oportunidades comerciais. Embora a função principal de um clube seja a prática do esporte, é preciso gerar receitas com o sucesso do time. Mas, para isso, é preciso que as áreas administrativas sejam consideradas partes da estrutura esportiva.

Apenas a confiança de que a força da marca do clube pode conferir competitividade ao patrocinador ou de que os produtos passam a ser consumido imediatamente sem que haja o necessário investimento em marketing, gerando volume e rendimento em menos tempo é ilusório! Apesar de haver um mercado "consolidado" para cada um dos clubes de futebol, não se deve esquecer que o momento (vitória, derrotas, títulos) vivido pelos clubes influencia decisivamente na venda dos produtos que apresentam a "marca" em questão.

### 9.6.3 Decisões de produto: definição de marca

De acordo com Hooley, Saunders e Piercy (2001), as marcas tendem a transformar-se em elementos primordiais no marketing das organizações comerciais, industriais e de prestação de serviços. A marca não é um elemento isolado no conjunto de atividades de marketing e deve-se, portanto, dar à criação e à manutenção das marcas o mesmo valor que se dá aos novos produtos.

De acordo com Teitelbaum (1997), o Grêmio detém a sexta maior marca de clubes no Brasil, conforme dados de uma pesquisa realizada pela Consultoria Sirotzky & Associadas.

Ciente do valor da marca gremista, várias empresas buscaram no marketing esportivo uma forma de obter maior retorno de imagem e reconhecimento perante o público, seja pelo aumento nas vendas ou pela exposição da marca (Tabela 6).

Empresas como General Motors, Claro (investe em promoções de sorteios de ingressos, camisas autografadas e ações com os torcedores nos intervalos das partidas, cartões telefônicos temáticos, etc.), Supermercado BIG (promoviam a “BIG TORCIDA”) e Unimed (publicidade encontra-se no setor destinados aos deficientes físicos do Olímpico) fizeram uso dessa estratégia e obtiveram bons resultados associando sua marca com a do clube gaúcho.

**Tabela 6 - Produtos comercializados com a marca Grêmio**

| Produtos | Variedades / *Mix* de Produtos | Modelos (qtde) |
|---|---|---|
| Agasalhos | Concentração, treino e viagem | 04 |
| Banho | Toalha de banho | 02 |
| Calções | Treino e oficial | 05 |
| Camisas | *Baby-look*, camisa passeio, concentração, treino, aquecimento, camisa oficial (manga longa e curta), camiseta (manga longa e curta), camiseta de viagem, comemorativa (Vida e Título mundial) e regata feminina. | 23 |
| Kit Infanto-juvenil | 00 | 00 |
| Linha Bebê | Tip-top | 01 |
| Acessórios | Bolsa, boné, cachecol, chapéu, chinelo, meia oficial, mochila, pasta, porta chuteira, pulseira e touca. | 18 |
| Bandeiras | Tamanhos diferenciados | 03 |
| Relógios | Parede e despertador | 02 |
| Variedades | Boneco, botton, buzina, caneca, caneta, chaveiro, copo térmico, porta garrafa e porta lata. | 15 |

FONTE: Elaborado pelo autor com base em GREMIO (2006).

Atualmente empresas como, Puma (patrocinadora oficial - materiais esportivos), W3Haus (soluções me internet), Banrisul (Banco do Estado do Rio Grande do Sul), Via Rs (provedor de Internet) e Tramontina (Varejo) investem no Grêmio, divulgando sua marca no Estádio e na página oficial do clube, apresentando *link* de acesso à empresa.

Para Laurence (2005), quando algumas marcas “falam”, os consumidores ouvem atentamente. Quando “agem”, os consumidores fazem o mesmo. Quando os consumidores as “descrevem”, o fazem com emoção, como se a marca fosse uma amiga querida. Para esses consumidores essas marcas não são apenas frutos do marketing, mas símbolos em suas vidas.

No caso do Atlético Paranaense, ao comprar um produto com a marca do clube, além de estar levando qualidade e autenticidade para casa, o torcedor também estará contribuindo para com seu clube, pois o Atlético, também, recebe *royalties* pela comercialização dos produtos oficiais do Rubro-Negro (Tabela 7). “Além disso, os produtos licenciados do Atlético são

fabricados por empresas que têm compromisso com a legalidade, com seus trabalhadores e os consumidores de seus produtos" (Paloma Triches, entrevistada em 31 de janeiro de 2006).

**Tabela 5 - Produtos comercializados com a marca Atlético**

| Produtos | Modelos |
|---|---|
| Adesivos | 03 |
| Agasalhos | Feminino 02<br>Masculino 04 |
| Bola | 02 |
| Bolsas | 03<br>04 |
| Mochilas | |
| Bonés / toucas | Adulto 01<br>Infantil 02 |
| Cachecol | 02 |
| Calçados: | |
| - Chinelo de Inverno | 02 |
| - Chinelo de Verão | 01 |
| Calções e Bermudas | Masculino 04 |
| Camisas: | |
| - Feminino | 01 |
| - Infantil | 02 |
| - Masculino | 17 |
| Caneleiras: | |
| - Infantil | 01 |
| Acessórios: | |
| - Chaveiros | 03 |
| - Decoração | 12 |
| - Utilidade Doméstica (Caneco de chopp, cinzeiro, chupeta, prendedor de chupeta, toalha, lençol, etc.) | |
| - Pulseira | 11<br>01 |
| Meias e Meiões: | |
| - Meias | Infantil e Adulto 05 |
| - Meiões | Infantil e Adulto 03 |
| Entretenimento: | |
| - MP3 | 02 |
| - Instrumentos Musicais (pandeiro e tamborim) | 02 |
| Variedades | |
| - Materiais de Escritório e Escolar (mouse, porta caneta, lápis, etc) | 12 |

FONTE: Elaborado pelo autor com base em www.atleticopr.com.br . Acesado em 15 de junho de 2006.

Segundo Paloma Triches (entrevistada em 31 de janeiro de 2006), "o torcedor que usa um produto oficial com a marca do Atlético também reforça a sua identidade com clube. E os recursos gerados por esse mercado ajudam a garantir a sustentação financeira do Furacão".

De acordo com Mullin; Hardy e Sutton (2004), nas ligas esportivas profissionais (americanas) os programas de licenciamento são administrados por uma ramificação com fim lucrativo

(geralmente responsável por conduzir os esforços de marketing e de patrocínio), conhecida como “Divisão de Propriedades”, cuja finalidade é aprovar os licenciados, a política contra a violação das marcas registradas, além de serem responsáveis pela distribuição das receitas do licenciamento igualmente entre as franquias da liga.

De acordo com Pitts e Stotlar (2002, p. 313-314), os principais componentes de um sistema de licenciamento são:

1 - Análise da possibilidade de se encontrar um administrador de licenciamento em tempo integral;
2 - Avaliação dos custos efetivos da administração interna *versus* administração externa do programa com base em recursos internos e mercados e lucros potenciais;
3 - Identificação de uma única autoridade administrativa para acordos de licenciamento;
4 - Desenvolvimento de política para emissão de acordos de licenciamento exclusivos e não-exclusivos;
5 - Elaboração de políticas de royalties e isenções específicas;
6 - Procedimentos de inscrição para emissão/renovação de licenças;
7 - Processos nos quais os licenciados devem declarar sua estabilidade financeira, intenção de distribuição e referências de licenciamento;
8 - Requisição de pagamentos de adiantamentos licenciados como sinal, a ser aplicado a royalties futuros;
9 - Estabelecimento de uma taxa de royalties uniforme calculada sobre o custo líquido do item licenciado vendido;
10 - Requisição de fornecimento de amostras acabadas dos produtos licenciados;
11 - Requisição de fornecimento de certificados de seguro pertinentes à mercadoria licenciada vendida;
12 - Registro federal de no mínimo uma das marcas da organização;
13 - Uso exigido de identificação do licenciado em todos os produtos distribuídos (etiqueta, rótulo, etc.);
14 - Plano para alocação dos royalties recebidos pela organização;
15 - Política de reforço, incluindo a responsabilidade de monitorar mercadorias e emitir pedidos de descontinuação e desistência;
16 - Consulta de especialista em leis de marca registrada, quando necessário;
17 - Realização de revisão de submissão com licenciados;
18 - Recrutamento e reconhecimento de licenciados numa base sustentada;

19 - Elaboração de livretos ou guias de licenciamento para distribuição aos licenciados prospectivos;
20 - Estrutura de relatório para o administrador do licenciamento dentro da organização.

O profissional de marketing esportivo deve compreender o impacto que um programa de licenciamento tem sobre um clube, além do que, a venda de produtos licenciados constitui-se em um método gratuito de propaganda. A estratégia de licenciamento, desde que mantenha em foco três elementos – proteção, lucro e relações públicas -, pode ser apresentada pelos clubes como um dos seus "pontos forte" sua estratégia de licenciamento.

### 9.6.4 Pontos fortes e fracos dos clubes

Para Mullin, Hardy e Sutton (2004), toda a estratégia começa com um entendimento do ambiente e do seu lugar nele. A identificação e análise dos pontos fortes e fracos da organização, bem como das oportunidades e ameaças no mercado ou além dele, contribuem para esse entendimento.

De acordo com os autores acima, essa análise encontra no sistema de informação de marketing seu principal instrumento de viabilização. Os *insights* desenvolvidos a partir das análises dos ambientes interno e externo determinam as estratégias que a empresa selecionará e as medidas que empregará para implementá-la.

Para Wesley Cardia (Entrevistado em 28 de janeiro de 2006), os pontos fracos dos clubes nacionais relacionam-se principalmente a:

a) Falta de planejamento e profissionalização do clube;
b) Quadro funcional inchado;
c) Falta de descentralização;
d) Estádios deficitários;
e) Dirigentes mal preparados e com interesses pessoais;
f) Patrocinadores locais possuem maior interesse do que os anunciantes nacionais para os dirigentes.

No caso do Grêmio, os pontos fracos observados atendem a alguns dos pontos acima mencionados pelo entrevistado, conforme aspectos que seguem:

a) Apesar da existência de um planejamento estratégico, como pode ser observado no próprio site e na "prestação de contas" da gestão 2005/2006 do clube, o clube ainda dá seus primeiros passos em direção a uma gestão profissional;
b) Estádio: apesar de ter feito modificações na tentativa de atender o que determina o Estatuto do Torcedor, o estado em que se encontra o estádio é deficitário, não atendendo às exigências do torcedor, principalmente no que se refere à segurança e ao conforto, tanto para os jogadores como para os torcedores;
c) O quadro funcional apesar de ter passado por uma redução, ainda apresenta número excessivo de pessoas em determinadas funções (administrativas) e reduzido em outras (marketing, manutenção, etc);
d) As estratégias de marketing do clube não apresentam propostas de médio e longo prazo ou cenários alternativos (para momentos em que o clube esteja apresentado resultados negativos em campo);
e) Não há um sistema de informação de marketing que possibilite a análise e a compreensão do mercado;
f) As ações de marketing vigentes limitam-se a promoções de ingressos, pacotes, etc.

O Clube Atlético Paranaense apesar de contar com um parceiro forte (Kyocera Mita), de apresentar uma proposta de marketing diferenciada (*naming rights*) e de contar com uma estrutura física (estádio e centro de treinamento), apontada por especialistas do país todo como modelo, ainda assim apresentam fragilidades que devem ser consideradas, tais como:

a) As estratégias de marketing apresentadas pelo clube, como a venda de pacotes, promoção de ingressos, etc., contemplam apenas ações de curto de prazo;
b) Apesar do clube apresentar, em seu histórico, duas menções que premiam a sua área de marketing, somente neste ano foi dado início à formalização do seu departamento de marketing;
c) Não há um sistema de informação de marketing que auxilie na análise do mercado;
d) Há excessiva dependência de modelos estrangeiros para a profissionalização da gestão do clube (principalmente no que se refere à área de marketing);
e) Inexistência de "cenários" que preparem o clube para momentos em que o time de futebol não esteja apresentando resultados em campo.

De acordo com Wesley Cardia (entrevistado em 28 de janeiro de 2006) o ponto forte dos clubes se resume a:

a) A paixão do torcedor;
b) A força da marca;
c) Iniciativa de alguns profissionais que se dedicam a profissionalizar o esporte.

No Grêmio Futebol Porto Alegrense, ressalva-se a experiência negativa recente pela qual o clube passou (2004), resultando em dívidas com jogadores (FGTS, direito de imagem, salários), funcionários (FGTS, salários, férias) e fornecedores, além de outros problemas administrativos e operacionais e que acabou implicando no "rebaixamento" da equipe para a série B do Campeonato Brasileiro, que serviu como exemplo para que melhorias fossem feitas, a partir da mudança na forma pela qual o clube estava sendo dirigido.

Segundo Flávio Paiva (entrevistado em 28 de janeiro de 2006), atualmente, pode ser destacado os seguintes pontos fortes no clube:

a) Por meio de um plano disciplinar de pagamento aos credores, o clube conseguiu negociar 40% das dívidas junto aos credores, ressaltando ainda que mantém em dia, desde dezembro de 2003, pagamentos de impostos, fornecedores, funcionários e atletas. Resultado de nova política de cargos e bom relacionamento jurídico empregado-empregador;
b) Com 23 mil sócios em dia, o Grêmio conquistou 18 mil sócios, nos últimos 18 meses de administração. Resultado de um projeto de reestruturação do Quadro Social;
c) A qualificação do Centro de Treinamento de Eldorado do Sul que, com o investimento de R$1 milhão vem se transformando em um modelo de formação de atletas e a abertura de novos espaços, gerando receita ao clube;
d) O Grêmio foi o primeiro clube brasileiro a criar uma Ouvidoria , cujo Plano Estratégico estabelece a avaliação do trabalho do setor com indicador de número de reclamações, questionamentos e sugestões oferecidas pela torcida. Prevê ainda pesquisa de satisfação, outra ferramenta indispensável para conhecer a vontade e o sentimento do seu cliente.

De acordo com Paloma Triches (entrevistada em 31 de janeiro de 2006): o Clube Atlético Paranaense apresenta com o ponto forte as seguintes ações:

a) Projeto Arena - Seguindo os mais bem sucedidos exemplos americanos e europeus, o CAP aplicou pela primeira vez no Brasil o conceito de *naming rights* e comercializou o

nome do estádio, após conclusão da sua primeira fase fosse concluída. Em março de 2005, o Atlético anunciava o primeiro contrato de concessão de *naming rights* do país. A Kyocera Mita, gigante mundial na produção de copiadoras e impressoras, se tornou patrocinadora da Kyocera Arena por três anos (com possibilidade de prorrogação por mais três);

b) Escolas de Futebol - O projeto de parceria tem levado a marca do clube a todo o interior do Estado Paraná, e a vários outros Estados da Federação e ao exterior, através da criação de escolas de futebol;

c) Season Tickets – Consiste na venda de pacotes de ingressos para toda a temporada de futebol fazendo com que o torcedor evite filas, cambistas e o risco de perder um jogo do Atlético; desta maneira o clube consegue antecipar receitas, o que facilita a realização do planejamento de cada ano;

d) Modernização e expansão do Centro de Treinamento: projeto que já está sendo desenvolvido e hoje apresenta um centro de treinamento moderno e adequado as ncessidades dos profissionais.

e) Programas de licenciamento: tem como encarregado o departamento de marketing do clube (recém estruturado), tem como objetivo principal interncacionalizar a marca do clube através de ações de promoção (cápsula do tempo) e produtos que atendam aos mais diversos desejos dos torcedores e consumidores.

Para Kotler e Keller (2006), as empresas devem responder se o “negócio” deve se limitar às oportunidades para as quais dispõe dos recursos necessários ou se devem examinar melhores oportunidades, para as quais pode precisar adquirir ou desenvolverem maiores forças.

Torna-se evidente que a visão estratégica deve estar orientada para um prazo tão longo quanto for o alcance dos fins propostos, subentendendo-se que os atuais esforços deveriam estar concentrados na determinação desses objetivos para, posteriormente, dar prosseguimento à estruturação de planos detalhados que correspondam à satisfação dos mesmos objetivos (CAVALCANTI, 2003 p. 128).

## 9.7 Estratégias de promoção e práticas promocionais / eventos

Segundo Mullin; Hardy e Sutton (2004 p. 166) para ser efetiva a atividade promocional devem ultrapassar a confusão do mercado, informar e persuadir os receptores para quem a mensagem é direcionada e, de preferência, provocar algum tipo de reação por parte deles.

De acordo com os autores acima citados, cabe a atividade promocional promover e despertar a reação dos consumidores por meio de uma variedade de ferramentas, tal qual a venda pessoal que já apresenta evolução em função das inovações tecnológicas e da ineficácia de práticas passadas. A tendência é que novas técnicas surjam e as atuais sejam aprimoradas, tal como a Internet; buscando aperfeiçoar cada vez as mais técnicas e práticas que auxiliam na satisfação das necessidades e desejos dos consumidores.

Para Flávio Paiva (entrevistado em 28 de janeiro de 2006), em razão da situação financeira em que se encontrava o Grêmio, necessitando captar recursos em curto prazo, foi proposta, pelos departamentos de marketing e de finanças a ampliação do quadro social para gestão 2005/06.

Para Amir Somoggi (2006), Consultor e Professor de Gestão de Entidades Esportivas e Estratégias de Marketing Esportivo:

> Os clubes têm que se reestruturar e instituir uma nova filosofia de gestão, onde o foco de suas estratégias de marketing e comunicação será a satisfação do seu consumidor objetivo, através de um trabalho contínuo de relacionamento Clube-Torcedor, diversos projetos de Sócio-Torcedor surgiram nos últimos anos, mas ainda, pouco representa, nas receitas totais dos clubes no Brasil, principalmente quando comparado com os principais clubes da Europa (*Site* Cidade do Futebol).

De acordo com Flávio Paiva (entrevistado em 28 de janeiro de 2006):

> O departamento de marketing e o departamento financeiro do clube se uniram para criar formas de atrair novos associados e de colocar em dia a mensalidade de vários dos atuais sócios. Houve então a proposta de revisão dos preços dos planos oferecidos anteriormente, estipulando-se valores e formas de pagamento considerando a real situação econômica do torcedor.

Para Flávio Paiva (entrevistado em 28 de janeiro de 2006), na maioria dos casos, as ações promocionais praticadas pelo Grêmio concentram-se em:

a) Redução de preços das entradas para determinadas partidas como, por exemplo, a doação de alimentos como parte do pagamento da entrada para determinados jogos;
b) Preços promocionais alusivos a datas comemorativas (ex.: Dia dos Pais), venda de pacotes para o campeonato (prática utilizada com sucesso na série B/2005), cujo tema da campanha era "O Grêmio ainda é grande e precisa da ajuda de todos, inclusive a de seus torcedores, para voltar a ter uma equipe condizente com sua grandeza", onde procurava resgatar pela sua história de títulos e conquistas o orgulho de ser gremista;
c) Sorteios de prêmios (camiseta do clube, jantar, etc) e brindes (bolas, etc);
d) *Affinity Card* (cartão de afinidade - o Grêmio foi o 2º. no Brasil a utilizá-lo, deu origem ao marketing de relacionamento do Clube);
e) Preços promocionais para os acompanhantes dos sócios (em dia de jogo);
f) Incremento das ações de marketing direto (Site do Clube);
g) Plano para novos associados com benefícios exclusivos, conforme perfil associativo.

Segundo Paloma Triches (entrevistada em 31 de janeiro de 2006) o clube paranaense apresenta as seguintes estratégias promocionais:

a) Pacotes promocionais para acompanhar os principais jogos do Atlético Paranaense, na "Kyocera Arena";
b) Sorteios de prêmios e brindes;
c) Incremento das ações de marketing direto (Site do Clube);
d) Plano para novos associados com benefícios exclusivos;
e) Visitas agendadas (com guia), para conhecer o estádio do Clube;
f) Quiosques oficiais do Clube Atlético Paranaense.

As ações promocionais verificadas junto ao Departamento de marketing do Grêmio e do Clube Atlético Paranaense deixam claro o objetivo de curto prazo das ações propostas, exceção feita ao projeto de associados. A utilização da *Internet* como ação de marketing direto e relacionamento esbarram nos obstáculos internos próprios de um clube que ainda está longe de se intitular clube-empresa.

Segundo Mullin, Hardy e Sutton (2004), uma organização esportiva deve decidir qual a forma ou formas de mídia utilizar em uma campanha de propaganda. Alguns são comuns a todas as

formas de propaganda, enquanto outros são mais adequados ao esporte ou exclusivos dele; conforme segue:

a) Sinalizações: faixas, painéis (fixos ou móveis), painéis de mensagem eletrônica, etc;
b) Endossos: atletas que emprestam seu nome para campanhas de venda de produtos, reforçar sua imagem, seus produtos ou suas marcas;
c) Mídia impressa: jornais, revistas, folhetos, pôsteres, etc;
d) Mídia radiotelevisiva: rádio, televisão, placares e sistema de alto-falante;
e) Painéis, dirigíveis e ônibus;
f) Internet.

Para Amir Somoggi (2006), Consultor e Professor de Gestão de Entidades Esportivas e Estratégias de Marketing Esportivo:

> Os muitos exemplos de clubes de futebol da Europa que desenvolveram seu Site Oficial de acordo com princípios estratégicos, fundamentados em um amplo planejamento e uma clara definição de seus objetivos, estratégias e planos de ação, souberam criar um sólido canal de comunicação, um excelente gerador de receitas e principalmente, uma das mais eficientes ferramentas de marketing institucional para a marca do clube e de seus parceiros (SOMOGGI, 2006).

Os sistemas promocionais são fundametais para o marketing esportivo, pois se relacionam diretamente à decisão do consumidor de comprar. Não existe abordagem simples adequada para todas as situações. Os profissionais de marketing esportivo devem analisar com cuidado um cenário específico, conhecer as idéias que outros tentaram (*Benchmarking*) e elaborar a composição promocional que melhor de encaixe (PITTS; STOTLAR, 2002).

Para Mullin, Hardy e Sutton (2004, p. 164), para que as promoções sejam efetivas, devem ser organizadas e dirigidas. As estratégias promocionais devem ser desenvolvidas focando os diferentes públicos que buscam na partida de futebol uma forma de entretenimento para toda a família para aquele momento específico, considerando preço praticado, interesse na despertou a partida, etc.

### 9.7.1 Abordagens de venda

De acordo com Mullin, Hardy e Sutton (2004), à medida que o nível de capacidade de pagamento, o interesse no produto ou serviço e a disponibilidade do produto variam, igualmente o devem variar as abordagens utilziadas para vender aqueles produtos e serviços. Como os níveis e tipos de produtos ou serviços oferecidos para venda em uma organização

variam, igualmente deveriam variar as abordagens de vendas que visam informar, persuadir e convencer os consumidores do valor do produto, sendo que algumas são mais adequadas e efetivas para vender determinados tipos ou volume do produto esportivo.

De acordo com Flávio Paiva (entrevistado em 28 de janeiro de 2006), as abordagens de venda do Grêmio limitam-se à:

a) Promoção para novos sócios e reativação de antigos associados: vendas através de contato telefônico, centrais de atendimento em pontos específicos no comércio, Internet e envio de mala direta;
b) Produtos comercializados com a marca do clube, nas lojas Grêmio Mania (com política de preço que procura atender ao perfil econômico do torcedor): não há uma preocupação com o treinamento destes vendedores, no caso específico das franquias; percebe-se que há um número insuficiente de vendedores nas partidas, o que gera insatisfação por parte dos consumidores;
c) TV Grêmio (apresenta imagens, selecionadas, de jogos específicos do clube): editado pela equipe de marketing do próprio clube;
d) Rádio Grêmio (apresenta notícias sobre o dia a dia do time profissional e das categorias de base): responsabilidade do departamento de marketing do clube;
e) Ingressos para os jogos da equipe (Guichês do estádio, lojas Grêmio Mania, pontos espalhados pela cidade): vendas pessoais;
f) Loja virtual (www.gremio.net/shop/): central de atendimento virutal, cujos atendentes possume informações limitadas ao “script” previamente estabelecido pelo departamento de marketing;
g) Televendas (de segunda a sexta: das 9hs às 19hs e, aos sábados: das 9hs às 13hs): equipe de vendas treinadas para efetivarem a venda ao telefone, porém o número insuficiente de linhas e atendentes acaba por provocar insatisfações por parte dos consumidores;
h) Núcleo de mulheres gremistas (com lançamento de produtos específicos, que atendem ao público feminino, parcela significativa da torcida gremista): as vendas ficam a cargo de pessoal treinado para prestar atendimento diferenciado para os públicos femininos, que tem apresentado crescimento siginificativo, de acordo com informações do departamento de marketing do clube.

O Clube Atlético Paranaense, segundo Paloma Triches (Entrevistada em 31 de janeiro de 2006): apresenta as seguintes abordagens de venda:

a) Promoção para novos sócios e reativação de antigos associados: vendas através de contatos telefônicos, centrais de atendimento em pontos específicos no comércio, Internet e envio de mala direta;
b) Produtos comercializados com a marca do clube, nos quiosques oficiais do Clube Atlético Paranaense (com política de preço que procura atender ao perfil econômico do torcedor): há uma certa preocupação com o treinamento destes vendedores, no caso específico dos quiosques, percebe-se que há um número insuficiente de vendedores em determinados momentos, principalmente ás vésperas de partidas importantes, o que gera insatisfação por parte dos torcedores;
c) Ingressos para os jogos da equipe (a cada jogo, é feita divulgação com antecedência sobre os postos de vendas, bem como horários): o atendimento é feito por pessoal de maneira adequada, porém não se verificou qualquer tipo de treinamento para atendimendo ao público, o que em determinado momento gera desconforto em função de que o torcedor deseja outras informações acerca do clube (ex: visitantes de outras cidades) e não as obtem em função da falta de preparo por parte do atendente;
d) Loja virtual (www.atleticopr.br): central de atendimento virutal, cujos atendentes possume informações limitadas ao “script” previamente estabelecido pelo departamento de marketing;
e) Televendas (de segunda a sexta: das 9hs às 19hs e, aos sábados: das 9hs às 13hs): equipe de vendas treinadas para efetivarem a venda ao telefone, porém o número insuficiente de linhas e atendentes acaba por provocar insatisfações por parte dos consumidores.

As abordagens de vendas dos clubes atendem a capacidade e atual momento pelo qual passa a gestão de marketing esportivo dos clubes estudados, limitando-se a ações convencionais de abordagens que não permitem uma maior diferenciação entre as abordagens de vendas utilizadas tendo como objetivo principal apena a venda. Não foi observada qualquer ação, além de “propostas”, que deixassem vislumbrar estratégias com resultados em médio ou longo prazo, que permitissem um melhor relacionamento (estratégia de relacionamento) com os torcedores e consumidores.

A partir da segmentação por valor, a organização deve passar à segmentação com base nas necessidades dos clientes, buscando identificar os benefícios a serem oferecidos de fomra a aumentar o valor do produto oferecido ao consumidor final. (PEPPERS; ROGERS, 2001).

Para Wesley Cardia (entrevistado em 28 de janeiro de 2006), nas condições atuais dos clubes, o que seria necessário para a utilização do mkt esportivo: organização, agilidade e descentralização do depto, fazer mkt institucional, contratar pessoas capazes, fazer planejamento de mkt, plano de ação, pessoal operacional; tem que haver uma inteligência central (coordenador de mkt para difundir a idéia), comunicação inter clubes para que se possa saber o que realmente acontece no mercado junto a todos os clubes, buscar a unificação das ações de mkt de todos os clubes.

## 9.8 Verificação da estratégia de determinação de preço

De acordo com Fernandes (2000), no futebol, diferentemente dos demais setores e atividades, precificar o produto com base nos custos e estabelecer uma margem de lucro (*markup*) por meio do ponto de equilíbrio é uma tarefa um tanto quanto complexa.

Administrar um clube implica administrar recursos escassos, em situações de elevada complexidade e irregularidade de caixa, custos e receita, com o objetivo de apresentar resultados pela maximização dos resultados (AIDAR; LEONCINI; OLIVEIRA, 2002).

O método de determinação de preço *cost-plus* é indicado para o ramo esportivo. Sua metodologia baseia-se na seguinte fórmula: custo + lucro desejado = preço. No entanto, para que esse sistema seja efetivo, devem existir informações precisas disponíveis, tanto sobre os custos fixos quanto sobre as variáveis (MULLIN; HARDY; SUTTON, 2004).

A estratégia de preço praticada pelo Grêmio e pelo Clube Atlético Paranaense em seus jogos é baseada exclusivamente no "preço referencial", praticado historicamente pelos clubes e demais participantes do campeonato, sendo que o clube tem papel importante para determinação do preço praticado. O momento pelo quais as equipes passam no campeonato, também, reflete no valor cobrado pelo ingresso. Observando a seguinte fórmula: “time

ganhando, preço alto; time perdendo, preço baixo”. Ressalta-se que não há obrigatoriedade alguma na aplicação desse raciocínio, cabe ao clube encontrar a maneira adequada de utilizar o composto de marketing.

Para Szymanski e Kuyper (1999), há uma forte relação entre a lucratividade dos clubes e seu desempenho em campo, caso contrário, o clube deverá elaborar estratégias que tornem seu produto atraente.

Segundo Mullin; Hardy e Sutton (2004), há diversas abordagens-padrão de determinação do preço que funcionam em graus variáveis no ramo esportivo:

a) Custos de produção;
b) Condições de mercado: noções do consumidor sobre o produto, os níveis de equidade de marca e do produto e a disponibilidade de alternativas;
c) Os preços dos concorrentes;
d) Os objetivos organizacionais (incluindo os objetivos de lucro e distribuição);
e) Produto ou freqüência do evento.

Ao licenciar o direito de fabricação e fornecimento dos artigos esportivos para a “Puma” e para a “Umbro”, respectivamente Grêmio e Clube Atlético Paranaense se isentam das questões relativas ao processo de formação de preço. Aspectos tais como as “variáveis psicográficas, geográficas, demográficas e comportamentais”, antes considerados para a correta caracterização e abordagem dos torcedores e consumidores gremistas, passam a ser analisados conforme os objetivos de marketing da empresa fabricante, no caso “Puma’ e “Umbro”. O mesmo raciocínio se apresenta na análise e consideração da concorrência, que deixa de ser os clubes (do futebol nacional) e passa a ser outras empresas do setor no mercado do futebol (como a Nike, Adidas, Diadora, etc.)”.

De acordo com Mullin; Hardy e Sutton (2004, p.113), além de pagar ao licenciante uma taxa inicial única, os licenciados assumem os problemas de produção e os possíveis riscos por fabricarem o produto; então eles pagam uma taxa para o licenciante, chamada *“royalty”*, pela utilização de marcas resgitradas específicas em relação a produtos específicos. Essas taxas, que geralmente vão de 6 a 10%, baseiam-se nas vendas brutas a custos de atacado.

Considerando que as empresas são consideradas marca “Premium” de alto valor, torna-se complexa a fabricação de produtos de baixo valor final, o que permite concluir que a estratégia de preço nos artigos do Grêmio e do Clube Atlético Paranaense visa atingir um segmento de mercado de maior poder aquisitivo, foco que difere da realidade do consumidor desse segmento (futebol), em sua maioria de média e baixa renda. O problema está em os clubes definirem estrategicamente quais empresas e quais produtos são passíveis de licenciamento de forma condizente com seu público e penetração da marca.

Para Mullin; Hardy e Sutton (2004, p. 140), boas informações demográficas sobre os consumidores esportivos podem comunicar muito sobre a concorrência de um produto. Do mesmo modo, os levantamentos podem comunicar o quanto o público valoriza o produto e o quanto à demanda pode ser elástica ou inelástica.

“Os preços praticados pelo Grêmio, apesar de serem altos, considerando a realidade econômica da população brasileira, são, no entanto, justos em função da qualidade do material” (Flávio Paiva, entrevistado em 31 de janeiro de 2006).

“O Atlético é consciente do valor cobrado dos produtos oficiais, porém, o torcedor tem a certeza de que está comprando um material de ótima qualidade e que seu dinheiro será revertido em melhorias para o clube” (Paloma Triches, entrevistada em 31 de janeiro de 2006).

## 9.9 Verificação dos instrumentos, processos de controle e *feedback* (Sistema de informação de marketing)

Para Mullin, Hardy e Sutton (2004), poderíamos dividir os torcedores em dois blocos:

a) Bloco 1: os apaixonados, aqueles cujo interesse maior são as vitórias e os títulos, a qualquer preço;
b) Bloco 2: os amantes do esporte, que curtem ver um bom jogo, mas acima de tudo reconhecem e respeitam os limites do seu time que, mesmo não respondendo em campo a esse amor, ainda assim tem o respeito e admiração desse torcedor.

Talvez os fatores mais críticos para o êxito do marketing sejam: (a) a habilidade do profissional em coletar informações precisas e oportunas sobre os consumidores atuais e potenciais e (b) a aplicação desses dados para criar planos de marketing direcionados à satisfação das necessidades de grupos específicos de consumidores (MULLIN; HARDY; SUTTON, 2004).

Existem consumidores fanáticos que se envolvem cognitivamente e emocionalmente com os clubes que, além de assistirem assiduamente os jogos da equipe (seja pela televisão, rádio ou presencialmente) e usuários dos produtos com a sua marca, demonstram ser plenos conhecedores do passado histórico do clube, suas lendas, seus atletas, as competições disputadas, entre outros assuntos relativos ao tricolor gaúcho e ao rubro negro paranaense. Os jogadores são vistos como ídolos e os clubes como paixão, fazendo com que a necessidade e o interesse por acompanhar o clube vão além do entretenimento, avançando o campo das conquistas pessoais (ex: o torcedor quer dividir com os jogadores a responsabilidade pelas conquistas, etc.).

No entanto, no outro extremo, há um grupo de adeptos que considera o resultado final da partida menos relevante, pois busca no acompanhamento de um jogo de sua equipe (Grêmio ou Atlético Paranaense) suprir suas necessidades de entretenimento e sociabilidade (ex: um encontro entre amigos, etc.).

De acordo com Flávio Paiva (entrevistado em 28 de janeiro de 2006) “as informações e dados obtidos pelo departamento de marketing do Grêmio limitam-se aquelas fornecidas pelo *website*, banco de dados de associados e revistas especializadas, não há ‘tempo’ para a elaboração de uma pesquisa de marketing em função do caráter emergencial em que todas as ações são solicitadas por parte dos dirigentes”.

De acordo com Paloma Triches (entrevistada em 31 de janeiro de 2006) “o atlético utiliza-se de pesquisas junto aos torcedores, porém estas pesquisas apresentam algumas limitações, em termos de profundidade e abrangência”.

O *software* de gestão empresarial *IFS Applications*, adquirido pelo clube paranaense em 2006, se deve ao fato de “ser, dentre as soluções avaliadas no segmento de ERP’s para SMB, aquela que melhor aderiu aos processos internos do clube, além de ser uma solução modular e de

fácil adaptação a um segmento com muitas particularidades como o futebol" comenta Marcelo Hoerner, gerente de Tecnologia da Informação do Clube Atlético Paranaense (CAP, 2006). Segundo Marcelo Hoerner (CAP, 2006): "a partir do segundo semestre de 2005, realizou-se um trabalho de diagnóstico que permitiu o conhecimento dos atuais processos da organização, resultando na definição do novo modelo de gestão". Decisão tomada por uma comissão interna, apoiada por consultores externos, que foram os responsáveis pela condução do processo de seleção do ERP com a ajuda dos principais colaboradores do clube e futuros usuários do sistema.

De acordo com Kotler e Keller (2006, p. 71), o sistema de informação de marketing é desenvolvido a partir de registros internos da empresa, atividades de inteligência e pesquisa de marketing. Ele deve representar o cruzamento entre o que os administradores pensam que precisam, o que eles realmente necessitam e o que é economicamente viável.

Para Wesley Cardia (entrevistado em 28 de janeiro de 2006) "um dos graves problemas no futebol brasileiro é a falta de informação sobre o mercado, principalmente no que se refere a aspectos de consumo, de decisão de compra e variáveis de segmentação".

Segundo Pitts e Stotlar (2002, p. 135), os sistemas de informação de marketing caracterizam-se, em geral, como um conjunto de dados que a administração utiliza na operação e desenvolvimento de programas de marketing e decisões relativas ao mercado.

Não havendo dados suficientes para fornecer subsídios a um sistema de informação de marketing (SIM), o clube deixa de explorar eficientemente a potencialidade dos mercados em que atua.

Para Mullin, Hardy e Sutton (2004), os dados gerados pelo SIM mostram ao profissional de marketing que nem todos os consumidores pensam da mesma forma ou apresentam as mesmas necessidades e desejos, resultando em outros segmentos de mercado. O processo de dividir os consumidores em diversos segmentos de mercado-alvo é essencial para o desenvolvimento de qualquer estratégia.

Um sistema de informações de marketing (SIM) é constituído de pessoas, equipamentos e procedimentos dedicados a coletar, classificar, analisar, avaliar e distribuir as informações

necessárias de maneira precisa e oportuna para aqueles que tomam as decisões de marketing (KOTLER; KELLER, 2006).

Segue abaixo quadro das análise dos itens pesquisados junto aos clubes (Quadro 32):

**Quadro 32 – *Framework de análise* dos itens pesquisados**

| Itens pesquisados | Grêmio Futebol Porto Alegrense | Clube Atlético Paranaense | Análise Teórica |
|---|---|---|---|
| Departamento de Marketing | - Limitado pela falta de planejamento; | - Em fase implantação | Carraveta (2006);<br>Aidar; Oliveira e Leoncini (2002)<br>Fernandes (2000)<br>Edward Freedman (2003) |
| Planejamento e objetivos de marketing | - Planos de curto prazo, conduzidos empiricamente;<br>- Falta dados e informações científicas. | - Planos de longo prazo conduzidos empiricamente;<br>- Utilização de modelo inadequada a realidade nacional. | Stotlar e Pitts (2002)<br>Afif (2006)<br>CARDIA (2004)<br>Kotler e Keller (2006) |
| Controle e avaliação das ações de marketing | - Limita-se apenas a apresentar o "borderô" da respectiva partida, ou faturamento da loja, etc. | - Limita-se apenas a apresentar o "borderô" da respectiva partida, ou faturamento da loja, etc.;<br>- Há em implantação um novo *software* que deverá coletar dados e informações para o clube. | Mullin, Hardy e Suton (2004)<br>Cardia (2004)<br>Somoggi (2006) |
| Características de mercado | - Disputa a preferência do torcedor e consumidor com outras opções de entretenimento; | - Disputa a preferência do torcedor e consumidor com outras opções de entretenimento;<br>- Apresenta o primeiro estádio concebido como Arena Multiuso no País. | Somoggi (2006)<br>LANCE / IBOPE (2004)<br>Galeano (2004)<br>Azevedo e Rebelo (2001)<br>Afif (2006)<br>Mullin; Hardy e Sutton (2004, p. 84) |
| Segmentação de mercado e oportunidades | - Procura atuar através de estratégias de segmentação de mercado;<br>- Pouco atento às demais oportunidades em função de não possuir um sistema de informação eficiente. | - Procura atuar através de estratégias de segmentação de mercado;<br>- Única Arena multiuso no País.<br>- Pouco atento às oportunidades em função de não possuir um sistema de informação eficiente. | Mullin; Hardy e Sutton (2004, p. 84)<br>Pitts e Sotlar (2002)<br>Oliveira (2001, p.26) |
| Posicionamento e ameaça | - Marca forte/reconhecida dentro e fora do país (posicionamento);<br>- Outros clubes estão surgindo com ações de marketing visando fortalecer a marca;<br>- Modelo de gestão de marketing esportivo nos anos 90, através da parceria com a ISL. | - Busca o fortalecimento da marca dentro e fora do país (posicionamento);<br>- Reconhecido pelo seu processo de gestão no marketing esportivo.<br>- Foco demasiado na utlização de modelos estrangeiros na gestão do clube. | Hunger e Wheelen (2002)<br>Heijden (2004) |

Continua...

Continuação

| | | | |
|---|---|---|---|
| Verificação das características e estratégias de produto | - 3º. Estádio do País;<br>- Adoção de medidas de curto prazo;<br>- Estádio em desacordo com os padrões da FIFA. | - 1º. Estádio do País;<br>- Apesar do estádio ser o mais moderno do país, apresenta itens que não atendem o padrão da FIFA;<br>- O Estádio está em fasxe de conclusão. | Mullin, Hardy e Suton (2004)<br>Kotler E Keller (2006, P. 366)<br>Placar (2006)<br>Mullin; Hardy e Sutton (2004, P. 211)<br>Esportebizz (2006)<br>Mullin; Hardy e Sutton (2004, P. 213-223) |
| Posição ou conceito do produto: diferenciação, desenvolvimento e posicionamento. | - Antecipa tendências;<br>- Busca aproveitar as oportunidades existentes;<br>- Procura evitar as ameaças de produtos não autorizados (piratas). | - Antecipa tendências;<br>- Busca aproveitar as oportunidades existentes;<br>- Procura evitar as ameaças de produtos não autorizados (piratas). | Kotler e Keller (2006)<br>Pitts e Stotlar (2002)<br>Amir Somoggi (2005a)<br>Pitts e Stotlar (2002, p. 169-174)<br>Mullin; Hardy e Sutton (2004, p. 102-106) |
| Produtos licenciados | - 250 produtos licenciados;<br>- Controle sobre padrões de qualidade e uso devido da marca do clube na escolha do produto;<br>- Associação da marca com a uma empresa vencedora;<br>- Licenciam não apenas produtos, mas também franqueiam lojas e fazem convênios comerciais. | - Mais de 100 (cem) itens licenciados;<br>- Licencia não apenas produtos, mas também franqueiam lojas e fazem convênios comerciais;<br>- Menor investimento; a visibilidade imediata; o mercado consolidado e certeza da legalidade e responsabilidade social, parte da missão do clube. | Sherman (1991)<br>Oliver Seitz (LANCENET, 2006)<br>Cardia (2004)<br>Kroeff (*apud* FERNANDES, 2000)<br>Mullin, Hardy e Suton (2004)<br>(ESPORTEBIZZ, 2006)<br>Pitts e Stotlar (1990) |
| Decisões de produto: definição de marca | - Sexta (6ª.) maior marca de clubes no Brasil;<br>- Puma (patrocinadora oficial - materiais esportivos), W3Haus (soluções me internet), Banrisul (Banco do Estado do Rio Grande do Sul), Via Rs (provedor de Internet) e Tramontina (Varejo). | - Os produtos licenciados do Atlético são fabricados por empresas que têm compromisso com a legalidade, com seus trabalhadores e os consumidores de seus produtos;<br>- Umbro. | Hooley, Saunders e Piercy (2001)<br>Teitelbaum (1997)<br>Laurence (2005)<br>Mullin; Hardy e Sutton (2004)<br>Pitts e Stotlar (2002, p. 313-314) |
| Pontos fortes e fracos dos clubes | Pontos fracos:<br>- Falta de gestão profissional;<br>- Estádio fora dos padrões FIFA;<br>- Quadro funcional inchado;<br>- Estratégias de marketing de curto prazo;<br>- Inxistência de um sistema de informação.<br><br>. | Pontos fracos:<br>- Estratégias de marketing de curto prazo;<br>- Fase de implantação do departamento de marketing;<br>- Excessiva dependeência de modelos estrangeiros;<br>- Estratégias organizacionais de curto prazo. | Mullin, Hardy e Sutton (2004)<br>Kotler e Keller (2006)<br>Cavalcanti (2003 p. 128) |

Continua...

Continuação

| | | | |
|---|---|---|---|
| | Pontos fortes:<br>- Nova política de cargos;<br>- Plano disciplinar de pagamento aos credores;<br>- Projeto de reestruturação do Quadro Social;<br>- Qualificação do Centro de Treinamento de Eldorado do Sul;<br>- Primeiro clube brasileiro a criar uma Ouvidoria | Pontos fortes:<br>- Projeto Arena;<br>- Escolas de Futebol;<br>- Season Tickets;<br>- Modernização e expansão do Centro de Treinamento;<br>- Programas de licenciamento. | |
| Estratégias de promoção: práticas promocionais | - Redução de preços das entradas para determinadas partidas;<br>- Preços promocionais alusivos a datas comemorativas;<br>- Venda de pacotes de ingressos;<br>- Sorteios de prêmios;<br>- Affinity Card (2º. Clube do Brasil a adotá-lo);<br>- Preços promocionais para os acompanhantes dos sócios;<br>- Incremento das ações de marketing direto;<br>- Plano para novos associados com benefícios exclusivos, conforme perfil associativo. | - Pacotes promocionais (ingressos);<br>- Sorteios de prêmios e brindes;<br>- Incremento das ações de marketing direto;<br>- Plano para novos associados com benefícios exclusivos;<br>- Visitas agendadas (com guia), para conhecer o estádio do Clube;<br>- Quiosques oficiais do Clube Atlético Paranaense. | Mullin; Hardy e Sutton (2004 p. 166)<br>Amir Somoggi (2006)<br>Mullin, Hardy e Sutton (2004)<br>Pitts e Stotlar (2002)<br>Mullin, Hardy e Sutton (2004, p. 164) |
| Abordagens de venda | - Vendas através de contato telefônico (promoção novos sócios e reativação dos antigos sócios);<br>- Centrais de atendimento em pontos específicos no comércio (promoção novos sócios e reativação dos antigos sócios e venda de ingressos para as partidas);<br>- Internet (para o caso da venda dos produtos comercializados com a marca do clube)<br>- Envio de mala direta (promoção novos sócios e reativação dos antigos sócios) | - Promoção para novos sócios e reativação de antigos associados: vendas através de contatos telefônicos, centrais de atendimento em pontos específicos no comércio, Internet e envio de mala direta;<br>- Há uma certa preocupação com o treinamento dos vendedores, no caso específico dos quiosques do clube, percebe-se que há um número insuficiente de vendedores em determinados momentos; | Pitts e Stotlar (2002, p. 255)<br>Kotler e Keller (2006, p. 583)<br>Peppers e Rogers (2001) |

Continua...

Continuação

| | | | |
|---|---|---|---|
| | - Não há uma preocupação com o treinamento destes vendedores, no caso específico das franquias para o atendimento aos torcedores;<br>- Central de atendimento virtual: os atendentes se limitam ao *script*;<br>- Atendimento diferenciado para o público feminino. | - Ingressos para os jogos da equipe: não se verificou qualquer tipo de treinamento para atendimendo ao público;<br>- Loja virtual (www.atleticopr.br): central de atendimento virutal, cujos atendentes possume informações limitadas ao "script";<br>- Televendas (de segunda a sexta: das 9hs às 19hs e, aos sábados: das 9hs às 13hs): equipe de vendas treinadas para efetivarem a venda ao telefone, porém com número insuficiente de linhas e atendentes, provocando insatisfação. | |
| Verificação da estratégia de determinação de preço | - Estratégia de preço referencial;<br>- Momento pelo qual o time passa;<br>- Marca "Premium" de alto valor<br>- Produto: foca o segmento de mercado de maior poder aquisitivo. | - Estratégia de preço referencial;<br>- Momento pelo qual o time passa;<br>- Marca "Premium" de alto valor<br>- Produto: foca o segmento de mercado de maior poder aquisitivo. | Fernandes (2000)<br>Pindyck e Rubinfeld (1998)<br>Aidar; Leoncini E Oliveira (2002)<br>Mullin; Hardy e Sutton (2004)<br>Szymanski e Kuyper (1999)<br>Mullin; Hardy e Sutton (2004, p. 140) |
| Verificação dos instrumentos, processos de controle e *Feedback* | - As informações e dados obtidos pelo depto de marketing do Grêmio limitam-se aquelas fornecidas pelo *website*, banco de dados de associados e revistas especializadas. | - Utiliza-se de pesquisas junto aos torcedores, porém estas pesquisas apresentam algumas limitações, em termos de profundidade e abrangência;<br>- *Software* de gestão empresarial *IFS Applications*. | Mullin, Hardy e Sutton (2004)<br>Kotler e Keller (2006, p. 71)<br>Pitts e Stotlar (2002, p. 135)<br>Kotlere e Keller (2006) |

Fonte: Elaborado pelo autor com base na análise e coleta dos dados (2006).

# 10 PROPOSTA DO MODELO ESTRATÉGICO DE MARKETING

Que filosofia deveria orientar os esforços de marketing de uma empresa? Que pesos relativos devem ser dados aos interesses da organização, dos clientes e da sociedade? Ë muito comum que esses interesses entrem em conflito. As cinco orientações concorrentes com base nas quais as organizações conduzem suas atividades de marketing são:

1. Orientação da produção: os consumidores dão preferência a produtos fáceis de encontrar e de baixo custo. Filosofia de negócios que enfatiza a produção e entrega de produtos;
2. Orientação de produto: sustenta que os consumidores dão preferência a produtos que oferecem qualidade e desempenho superiores ou que têm características inovadoras;
3. Orientação de vendas: parte do princípio de que os consumidores, as empresas, por vontade própria, normalmente não compram os produtos da organização em quantidade suficiente. Uma filosofia de negócios que concentra as atividades de marketing na venda dos produtos disponíveis, independente do desejo de mercado.
4. Orientação de marketing: consiste em a empresa ser mais eficaz que os concorrentes na criação, na entrega e na comunicação de um valor superior (na opinião do cliente) a seus mercados-alvo escolhidos;
5. Orientação de marketing holístico: pode ser visto como o desenvolvimento, o projeto e a implementação de programas, processos e atividades de marketing, com o reconhecimento da amplitude e das interdependências de seus efeitos (KOTLER; KELLER, 2006, p. 13-15).

Conforme o momento/estágio pelo qual passa o clube e considerando principalmente o estágio que pretende alcançar, este poderá optar pela orientação mais adequada a situação (ambiente interno) e estratégia pretendida.

O que determinará o êxito da escolha será a correta determinação dos seus objetivos, após o diagnóstico das potencialidades e fragilidades da empresa, pois, o reconhecimento de seus diferencias competitivos é imperativo na determinação pela melhor orientação de mercado.

Cabe ressaltar que todas as orientações de mercado apresentam uma contrapartida, que deve ser considerada mediante o impacto que pode ser causado a curto, médio ou longo prazo para a empresa.

As empresas precisam refletir sobre as mudanças de mercado e suas características de competitividade em um novo ambiente de marketing. Tal contingência exige do gestor de marketing agilidade nas decisões e rapidez nas respostas ao mercado, buscando uma abordagem mais completa e coesa que supere as aplicações tradicionais da orientação de marketing.

A situação atual do Grêmio Futebol Porto Alegrense e o Clube Atlético Paranaense exigem medidas drásticas que transcendam à tradicional orientação de marketing. Em função do número de agentes (torcedores, patrocinadores, investidores, jogadores, dirigentes, mídia, etc) que influenciam direta ou indiretamente nas "estratégias" de marketing dos respectivos clubes, da falta de pesquisas de mercado, da falta de experiência dos gestores de marketing esportivo e de modelos que os auxiliem, além da falta de uma gestão profissional para os clubes, entre outros fatores, contribuem para a existência e caracterização de um mercado fragilizado pela falta de uma postura profissional e adequada ao momento em que se encontram os clubes de futebol (gestão) no Brasil e para o qual devem se preprar.

A orientação de marketing holístico parece preencher o "GAP" existente entre o "marketing esportivo (operacionalizado) e o marketing esportivo a ser praticado", considerando as inúmeras variáveis e o momento pelo qual passam essas equipes.

De acordo com Kotler e Keller (2006, p.15-20), o marketing holístico reconhece que no marketing "tudo é importante" – o consumidor, os funcionários, outras empresas e a concorrência, assim como a sociedade com um todo – e que, muitas vezes, é necessária uma perspectiva abrangente e integrada. Os profissionais de marketing devem lidar com uma variedade de questões e certificar-se de que as decisões em uma área são coerentes com as decisões em outras áreas (Figura 17):

a) Marketing interno: ocorre em dois níveis. Em um deles as várias funções de marketing – forças de vendas, propaganda, serviço ao cliente, gestão do produto, pesquisa de mercado – devem funcionar juntas. Em outro nível o marketing deve ser acolhido pelos

demais departamentos, com sua idéia difundida por toda a empresa. ex.: Vendas; Contabilidade; Finanças; relações públicas e marketing, etc;

b) Marketing integrado: dois temas são fundamentais: (1) muitas atividades de marketing diferentes são empregadas para comunicar e entregar valor e (2) todas as atividades de marketing são coordenadas de modo que seus efeitos conjuntos sejam maximizados. Ou seja, o projeto e a implementação de qualquer atividade de marketing são feitos tendo em mente todas as outras atividades;

c) Marketing socialmente responsável: compreende preocupações mais abrangentes, assim como os contextos: ético, ambiental, legal e social das atividades e dos programas de marketing. A tarefa da organização é determinar as necessidades, os desejos e os interesses dos mercados-alvo e satisfazê-los de maneira mais eficiente e eficaz que os concorrentes, de um modo que conserve ou aumente o bem-estar do consumidor e da sociedade como um todo;

d) Marketing de relacionamento: envolve cultivar o tipo certo de relacionamento com o grupo certo. O marketing deve executar não só a gestão do relacionamento com o cliente (*customer relationship manegement - CRM*), como também a gestão do relacionamento com os parceiros (*partner relationship management - PRM*). Constitui-se de quatro elementos principais: clientes, funcionários, parceiros de marketing (canais, fornecedores, distribuidores, revendedores, agências) e membros da comunidade financeira (acionistas, investidores, analistas).

A orientação de marketing holístico baseia-se no desenvolvimento, no projeto e na implementação de programas, processos e atividades de marketing que reconheçam sua amplitude e suas interdependências. Muitas vezes, torna-se necessária uma perspectiva ampla e integrada.

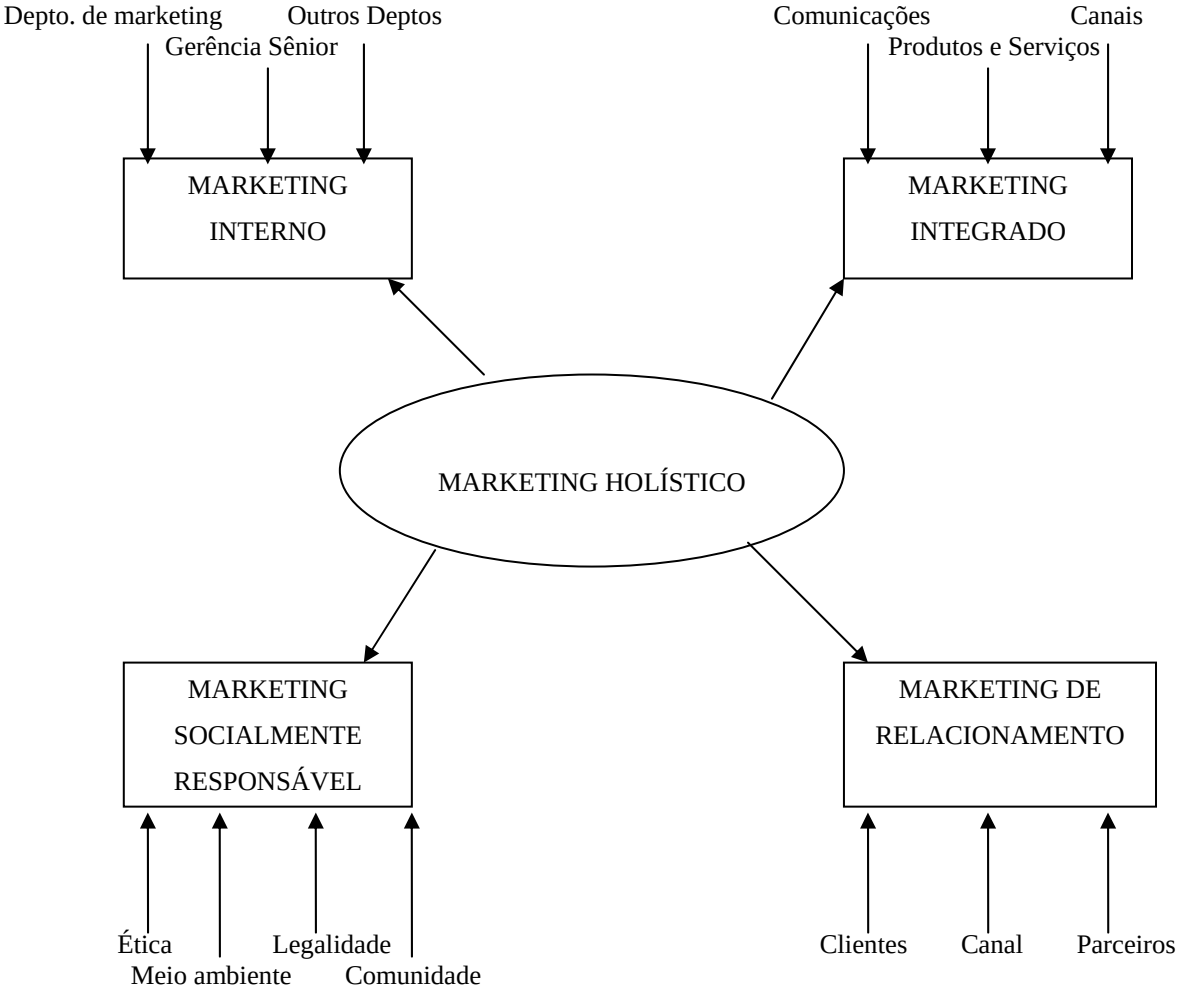


**Figura 17 - Dimensões do marketing holístico**

FONTE: KOTLER; KELLER (2006, p. 16).

Esses aspectos somente serão possíveis por meio de um processo de administração de marketing integrado à missão e aos objetivos organizacionais, responsáveis pelo delineamento inicial de todo e qualquer plano de marketing, cuja amplitude dependerá do momento organizacional em que se encontrará a empresa (no caso o clube-empresa).

Mullin; Hardy e Sutton (2004, p.29), utilizando-se de uma metáfora esportiva, apresentam o plano de marketing da seguinte forma: as táticas são as jogadas e os conjuntos ofensivos e defensivos utilizados para situações variadas, os quais compõem coletivamente um plano de jogo estratégico para a vitória. O plano de jogo fornece uma direção geral para o treinador ou zagueiro que escolherá a tática específica a ser utilizada durante o próprio jogo. Para eles um plano de marketing alinha detalhes e operações táticas (como a precificação) com a estratégia organizacional mais ampla (como estabelecer metas de lucro).

O plano de marketing esportivo é o plano de ação escrito para a empresa ou para um elemento (ou produto) da empresa. O plano contém os objetivos de marketing, os mercados-alvo identificados, estratégias financeiras e detalhes das estratégias de *mix* de marketing. Pode-se escrever um plano de marketing para um único produto esportivo, um grupo de produtos, uma nova estratégia promocional ou toda a empresa esportiva (PITTS; STOTLAR, 2002, p. 101).

Para os gerentes de marketing, o planejamento estratégico forma uma base para a criação de um plano de marketing, o qual expressa a estratégia que a organização deve utilizar para criar valor. Os gerentes analisam o plano estratégico, as informações e dados ambientais (ambiente interno e externo), definem os objetivos, elaboram as estratégias de marketing e avaliam os custos e benefícios prováveis da execução do plano (CHURCHILL; PETER, 2000).

Pitts e Stotlar (2002) completam observando que o marketing esportivo é o processo de elaborar e implementar atividades visando produzir, formar preços, promover e distribuir um produto esportivo que satisfaça às necessidades do consumidor e alcance os objetivos da empresa.

As estratégias de marketing direcionam os esforços de marketing. As demais estratégias consideradas pela gerência são cursos de ação alternativos analisados previamente ao comprometimento com a estratégia específica traçada no plano de marketing, sendo o vínculo entre os objetivos e o resultado (STEVENS *et al.*, 2001).

Pelos dados coletados junto às equipes estudadas (Grêmio Futebol Porto Alegrense e Clube Atlético Paranaense) observa-se que as estratégias de marketing elaboradas e implementadas limitam-se, principalmente, à promoção de vendas de ingressos (pacotes ou para um jogo específico) que apresentam relação direta com o desempenho e o momento que “vive” a equipe; da busca por novos sócios e resgate dos antigos sócios (que apresentam índice de inadimplência consideráveis) e o lançamento de produtos oficiais do clube (camisetas, bolas, chaveiros, etc.), sem que haja um trabalho preventivo ou de combate à pirataria.

Torna-se evidente a inexistência de planejamento de médio e longo prazo (exceção poderia ser feita se o plano para os associados contemplasse ações de relacionamento junto ao associado), limitando-se a soluções emergenciais (como as ações promocionais), etc., fatos

que comprometem toda e qualquer tentativa de elaboração e implementação do “planejamento estratégico de marketing esportivo”, pois segundo Pitts e Stotlar (2002”, p.102) o plano de marketing esportivo não deve ser feito às pressas. Exige tempo, pesquisa e análise crítica. O plano deve representar o ápice desse esforço, durante o qual se estudou e se analisou cada possível tarefa, ângulo, dado financeiro, função da empresa e produto. O plano final deve refletir uma tomada de decisão ponderada e uma formulação de estratégia.

Considerando os dados e as informações disponibilizadas neste estudo e as análises decorrentes, pode-se propor o seguinte modelo de gestão de marketing no esporte, voltado para a situação dos clubes em questão, podendo ser estendida aos demais clubes-empresa nacionais. Procurou-se considerar as variáveis que incidem sobre o processo de elaboração e gestão do marketing pelos clubes em questão, apresentando um modelo que atendesse às características internas e externas às quais os clubes nacionais são e poderão ser submetidos.

Conforme a Figura 18, os componentes táticos podem ser assim definidos, considerando-se a união da estrutura do marketing esportivo e do marketing holístico:

a) Agentes externos: influência do governo, fornecedores, investidores, torcedores, clubes estrangeiros, agentes e entidades do futebol (Fifa, Comebol, CBF, Federações Estaduais);

Para Mattar e Santos (2003, p. 143) a análise dos elementos ambientais envolve a análsise de todos as informações pertinentes aos ambientes: econômicos, social, político, demográfico, tecnológico, cultural, legal e ecológico. A determinação de ocorrências ambientais significativas comprende apontar e analisar as consequencias para o marketing, da categoria de produto analisada, de eventos, fatos, tendências, mudanças, evoluções etc., que estãop ocorrendo nos elementos ambientais.

Segundo Kotler e Keller (2006, p. 76) as empresas e seus fornecedores, intermediários de marketing, clientes, concorrentes e público operam em um macroambiente de “forças não controláveis” que a empresa precisa monitorar e aos quais precisa reagir. Na área econômica, as empresas e os consumidores são cada vez mais afetados por forças globais.

A influência dos agentes acima listados é facilmente percebida, visto que, o governo interfere através da demanda da lei (Estatuto do torcedor, Lei Pelé, etc.), que afetam decisivamente na maneira pela qual os clubes deverão ser administrados, no tipo de investimento a ser feito em estrutura física (adequação do estádio, etc.,) e material humano (busca pela gestão profissional).

Os investidores buscam por clubes que apresentem gestão eficente e marca forte; o torcedor busca conforto e respeito enquanto consumidor, além dos títulos e conquistas; ou seja, para todos os elementos listados, percebe-se determinada influência destes sobre o clube, que adota uma gestão amadora e acima de tudo ineficiente.

Uma oportunidade de marketing existe quando a empresa pode lucrar ao atender às necessidades dos consumidores de determinado segmento. Existem três fontes principais de oportunidades de mercado. A primeira é oferecer algo cuja oferta seja escassa; a segunda é oferecer um produto ou serviço existente de uma maneira nova ou superior e a terceira em geral leva a um produto ou serviço totalmente novo. (KOTLER e KELLER, 2006, p. 51).

Segundo Kotler e Keller (2006, p. 51), no que se refere a ameaça ambiental, a mesma consiste em um desafio imposto por uma tendência ou um evento desfavorável que acarretaria, na ausência de uma ação de marketing defensiva, a deterioração das vendas ou dos lucros, devendo ser classificadas de acordo com sua gravidade e probabilidade de ocorrência.

b) Agentes internos: dirigentes, conselheiros, sócios, torcidas organizadas, atletas, funcionários.

Para Kotler e Keller (2006, p. 51) uma coisa é peceber oportunidade atraente, outra é ter capacidade de tirar o melhor proveito delas. A análise interna deve verificar se o negócio deve se limitar às oportunidades para as quais dispõe dos recursos necessários ou se devem examinar melhores oportunidades, para as quais pode adquirir ou desenvlver maiores forças.

Para Mattar e Santos (2003, p. 175) a análise interna envolve toda a informação perntinente ao marketing de um produto gerado internamente na própria empresa, tais como: recursos e capcaitação de marketing, de produção, de finanças, tecnológicas, variáveis de decisão de marketing (produto, preço, distribuição e comunicação), variáveis de desempenho (vendas, participação demrecado, lucros, margens de contribuição, etc.) procurando apontar as potencialidades e vulnerabilidades do produto em análise e da empresa em relação a esse produto.

c) Pesquisa de mercado: utilização de dados primários (pesquisa junto ao torcedor) e secundários (Internos: ex.: registros de freqüência – borderôs, número de sócios – prospectados, ativos e inativos, transações efetuadas – compra e venda de jogadores, Externo: ex.: questões legais – Lei Pelé, Estatuto do torcedor, Estatuto do esporte, Direito de arena, etc.).

Para Stotlar e Pitts (2002) o profissional de marketing esportivo deve atingir a capacidade de conduzir pesquisa, obter informações, analisar os resultados da pesquisa e dos dados colhidos, visualizar usos para as informações e tomar decisões estrtégicas com base em pesquisa e informações, criando um sistema para administrar dados e informaações.

Segundo Mattar (*apud* Mattar e Santos 2003, p. 127), a pesquisa de marketing é a investigação sistemática, controlada, empírica e crítica de dados com o objetivo de descobrir e (ou) descrever fatos ou de verificar a existência de relações presumidas entre os fatos referentes ao marketing de bens, serviços e idéias, e ao Marketing como área de conhecimento de Administração.

Para Mattar e Santos (2003, p. 127) um processo de pesqusia de marketing compreende quatro etapas: o reconhecimento de um problema de pesquisa, planejamento, execução (coleta dos dados, processamento, análise e intepretação) e comunicação dos resultados.

A proposta objetiva minimizar os erro de interpretação entre o desajado pelo consumidor e o presumido pelo gestor. As informações obtidas pelos clubes são limitadas a percepção dos gestores, que apresentam na maioria das vezes formação

inadequada para conduzir as eventuais “pesquisas “ ou mesmo interpretar os dados e informações coletadas no mercado.

A utlização de técnicas e intrumentais científicos de coleta e análise dos dados apurados visam conferir uma maior confiabilidade aos dados e informações apresentadas e utilizadas nas “estratégias” do clube.

Para Mattar e Santos (2003, p. 127) o sistema de pesquisa de marketing utiliza-se de metodologias e técnicas específicas para obter dados e para transformá-los em informação não viesada.

A pesquisa de marketing faz parte do sistma de infomação de marketing da empresa e visa coletar dados pertinentes e transformá-los em informações que venham a ajudar os executivos de marketing na solução de problemas específicos e esporádicos que surgem durante o processo de administração de marketing. (MATTAR; SANTOS, 2003, p. 127)

Kotler e Keller (2006, p. 98) definem pesquisa de marketing como a elaboração, a coleta, a análise e a edição de relatórios sistemáticos de dados e descobertas relevantes sobre uma situação específica de marketing enfrentada por uma empresa. A pesquisa de marketing não está limitada a grandes empresas, com grandes orçamentos e departamentos de pesquisa de marketing, podendo ser conduzida neste caso, por funcionários e clientes.

d) Sistema de informação de marketing: responsável pela elaboração de uma base de dados centralizada, que deverá conter informações sobre o consumidor, registros contábeis, financeiros, *stakeholders*, etc. Será responsável também pela disseminação e esclarecimento dos objetivos e metas de marketing.

Segundo Mullin (*apud* Pitts e Stotlar, 2002) os SIM promovem a ligação entre o mercado e os profissionais de marketing, sendo portanto, a corda salva-vidas do marketing.

Os sistemas de informção de marketing caracterizam-se em geral como um conjunto de dados que a administração utiliza na operação e desenvolvimento de programas de

marketing e decisões relativas ao mercado. No ambiente atual, as organizações não podem se manter competitivas tomando decisões com base na intuição e não nos dados e informações. Os profissionais de marketing esportivo devem desenvoler habilidades e capacidades para interagir com a tecnologia e tomar decisões com base emdados para oferecer seus produtos e serviços.(PITTS e STOTLAR, 2002, p.135).

De acordo com Mullin (*apud* Pitts e Stotlar, 2002, p. 135) a maioria das organizações esportivas tem acesso a um considerável volume de informações sobre seus clientes que se perdem ou se tornam irrecuperáveis, visto que, não são utlizadas por todos os profissioanais da área.

O conceito que melhor define o sistema de informação de marketing é de Cox e good (*apud* Mattar e Santos, 2003, p. 119) "é um complexo estruturado e interagente de pessoas, máquinas e procedimentos destinados a gerar um fluxo ordenado e contínuo de dados, coletados de fontes internas e externas à empresa, para uso como base para tomada de decisões em áreas de responsabilidade específicos de marketing.

Um sistema de informação de marketing deve cumprir as funções de reunir, processar e disseminar dados e informações esternas e internas à empresa que sejam relevantes para o processo de decisão de marketing. (MATTAR e SANTOS, 2003)

Para Mattar e Santos (2003, p. 123) um sistema de informação de marketing é composto de quatro subsistemas chamados:

- Sistema de monitoração ambiental: visa oferecer informações aos executivos de marketing para mantê-los informados e atualizados em relação às condições e modificações no ambiente e no macroambiente de marketing da empresa;
- Sistema de informações competitivas: visa manter os usuários do SIM informados sobre a concorrência;
- Sistema de informações internas: visa fornecer aos executivos de marketing informações que lhe permitam manter-se informados sobre o desempenho de marketing da empresa e poder exercer controle sobre parte da atividade de marketing;

- Sistema de pesquisa de marketing: visa fornecer aos executivos de marketing informações para judar na solução de problemas específicos e esporádicos que surjam durante o processo de administração de marketing. As informações produzidas são predominantemente *ad-hoc* (ou seja, são produzidas especificamente e dirigidas para ajudar na solução de problemas definidos e únicos, como: redefinir o preço de um produto, etc.).

Para a Revista de Marketing (*apud* Mattar e Santos, 2002, p.109) o planejamento tático/operacional também começa e termina em fases baseadas na informação. E não haverá planejamento de mareketing, se não houver informação de marketing.

e) Decisões de mercado-alvo: considerando as quatro bases comuns:
- A forma de vida do consumidor (estilo de vida);
- O estado mental do consumidor (psicográfica);
- A utilização do produto;
- Os benefícios do produto.

Segundo Pitts e Stotlar (2002, p.96-97) o profissional de marketing deve orientar a empresa na determinação dos segmentos a que essa é capaz de atender. Os segmentos escolhidos tornam-se os mercados-alvo da empresa, que consistem em um segmento de consumidores homogêneos, com poder de compra e disposição para comprar. Os mecado-alvo devem constituir a base de todas as estratégias de marketing. Trata-se do mercado-alvo pra o qual se produz e oferece um produto, determina-se um preço específico, seleciona-se o local no qual oferecer o produto e formulam-se estratégias promocionais.

As estratégias focadas no mercado compreendem direcionar a decisões de marketing da empresa para as oportunidades detectadas no mercado ou em diferentes segmentos de mercado, segmentando ou ressegmentando o mercado à procura de oportunidades. Dependendo dos recursos da empresa, da homogeneidade do produto e do mercado, do estágio do produto em seu ciclo de vida e das estratégias de marketing da concorrência, o gerente do produto deverá optar por uma das seguintes opções estratégicas (Mattar e Santos, 2003, p.209):

- Estratégia diferenciada: compreende a oferta única da empreesa para atender o mercado, ignorando as diferenças entre os segmentos de mercado, ou constatando que o mercado não é segmentado ou segmentável para o produto específico;
- Estratégia indiferenciada: compreende a atuação da empresa na maioria dos segmentos de mercado (estratégia de cobertura ampla);
- Estratégia concentrada: compreende o direcionamento dos esforçoes de marketing da empresa para apenas parte do mercado e pode ser: concentração em produto e segmento únicos; especialização em linda de produto; especialização no segmento de mercado; ou especialização seletiva em alguns produtos e segmentos de mercado específicos.

Para Kotler e Keller (2006, p.22) após examinar diferenças demográficas, psicográficas e comportamentais entre os compradores, eles identificam e descrevem grupos distintos, que podem preferir ou exigir vários “mixes” diferentes de produtos ou serviços, verificando quais segmentos oferecem maior oportunidade – quais são os seus mercado-alvo. Para cada mercado-alvo escolhido, a empresa desenvolve uma oferta de mercado. A oferta é posicionada, na cabeça dos compradore-alvo, como algo que fornece um ou mais benefícios centrais.

f) Estratégia de marketing esportivo: análise (*swot*), elaboração (ações), implementação e controle do *mix* de marketing esportivo.

O processo de gestão de marketing pode ser utlizado para desenvolver um plano de marketing, porém esse plano deve ser integrado ao plano estratégico de marketing mais amplo de uma organização, o que inlcui as finanças,a gestão de ativos, a alocação de recursos e a gestão de pessoal, entre outros elementos, ou seja, ele enfatiza as interdependências em todos os estágios. (MULLIN; HARDY e SUTTON, 2004, P.29).

Para Mattar e Santos (2002, p.109) estratégias de marketing são os caminhos mais adequados para serem seguidos, visando alcançar objetivos de marketing a médio e longo prazo, podendo ser identificadas as seguintes fases componentes de qualquer processo de planejamento:

- Otenção de informações;
- Análise dos dados e das informações obtidas;
- Previsão dos acontecimentos e projeção de cenários;
- Decisões e definições:
    - Dos fins: definição dos obejtivos e metas;
    - Dos meios: de desenvolvimento e seleção das estratégias, políticas, programas, procedimentos e práticas por meio dos quais os objetivos e as metas poderão ser alcançados;
    - Dos recursos: determiniação dos tipos e quantidades de recursos necessários, como deverão ser gerados ou adquiridos e como deverão ser alocados às atividades;
    - Da implantação: projetos dos procedimentos de tomada de decisão e forma de organizá-los de tal modo que o plano possa ser executado;
    - Da execução: realização das atividades pra tornar o planejado realidade;
    - Do controle: projeto e implantação dos procedimentospara antecipar ou detectar falhas durante a execução do plano e para previní-las ou corrigi-las numa base contínua.

Segundo Matar e Santos (2002, p.112) os componentes do processo de planjamento de marketing podem ser assim apresentados:

- Reunião de informações: compreende as informações de mercado; da concorrência; dos elementos ambientais e as informações internas;
- Análise da situação: compreende a análise do mercado, da concorrência; a análise ambiental e interna;
- Resultados da análise: compreende os fatores-chaves de sucesso; as potencialidades; as vulnerabilidades; as oportunidades; as ameaças; as vantagens e desvantagens competitivas; cenários e prognósticos além das previsões;
- Objetivos e estratégias: compreende os objetivos e metas; as estratégias competitivas; as estratégias de mercado, de produto, preço, distribuição, comunicação e de vendas;
- Elaboração do plano de ação: compreende o público-alvo; plano de mercado, plano de produto; plano de preço; plano de distribuição; plano de comunicação; plano de vendas; meios; responsabilidades; cronograma e controles.

Para Mullin; Hardy e Sutton (2004) as orgaizações esportivas enfrenta desafios e demandas únicos, dentre os quais nem todos podem ser satisfeitos com uma açõ de marketing qualquer. Para os autores, o esporte continuará a ser único, mas seguirá um princípio vivido sem modificações por todos os ramos de negócio; as organizações esportivas com maior probabiliade de sucesso serão aquelas que tenham o melhor manejo do mercado. Todavia esse manejo só vem com o desenvolvimento, a análise e a integração de todas as funções de marketing.

g) Preço: deve considerar as condições de mercado, os preços dos concorrentes, os objetivos do clube-empresa (lucro) e freqüência do evento, influência dos patrocinadores.

O preço é o único elemento do mix de marketing que produz receita; os demais produzem custos. Ele também é u dos elementos maisfelxíveis: pode ser alterado com rapidez, ao contrário das características de produtos, dos compromissos com canais de distribuição e até das promoções. O preço também informa ao mercado o posicionamento de valor pretendido pela empresa para seu produto ou marca. Um produto bem desenhado e comercializado pode determinar um preço superior e obter alto lucro. (KOTLER; KELLER, 2006, p.428)

Segundo Pitts e Stotlar (2002, p.99) a decisão de estabalecer o preço de um produto é muito importante para o profissional de marketing esportivo, porque o preço afeta o sucesso do produto, o *status quo* do produto e a percepção do consumidor quanto ao produto. A decisão deve se basear em muitos fatores, como o conhecimento do consumidor e quanto ele vai pagar, os custos da empresa para produzir e oferecer o produto, as estratégias de realização de lucros da empresa, os preços da concorrência, a oferta e a demanda dentro do mercado do produto.

Para Mullin; Hardy e Sutton (2004, p.128) as questões essencias em qualquer situação de determinação de preço são o custo, o valor e os objetivos. Ainda de acordo com os autores, o preço é um elemento crítico no *mix* de marketing, por uma série de razões:

- Primeiro: o preço pode ser alterado prontamente;
- Segundo: em certas condições e mercado (especificamente quando a demanda é elástica), é um dos instrumentos mais efetivos;

- Terceiro: o preço é altamente visível; logo, as alterações são comunicadas facilmente, resultando em possíveis mudanças nas percepções do consumidor;
- Finalmente: o preço numca está distante da mente do consumidor.

Ao estabelecer sua política de preços, as empresas seguem umprocedimento em seis etapas. Primeiro, selecionam seu objetivo de determinação de preços. Depois estimam a curva de demanda, isto é, as quantidades prováveis que serão vendidas a cada preço possível. Estimam também como seus custos variam em diferentes níveis de produção, em diferentes níveis de experiência de produção acumulada e para ofertas diferenciadas ao mercado. Em seguida examinam os custos, os preços e as ofertas da concorrência e selecionam um método de determinação de preços. Por fim, selecionam o preço final. (KOTLER; KELLER, 2006, p.458)

O preço se apresenta ao consumidor de inúmeras maneiras, também na indústria do esporte. Um dos motivos é a indentificação do produto por meio do título preço. Outro motivo é abrandar o choque – outras palavras que não “preço” são masi fáceis de ouvir. A seguir exemlos de palavras usadas no lugar de preço encontradas na indúsria do esporte, apresentadas mediante exemplos (PITTS; STOTLAR, 2002, p. 191-1920):

- Taxa de licenciamento: ex: é o preço que uma empresa de acessórios esportivos paga a uma universidade pelo direito de vender camisetas com a estampa da logomarca da instituição.
- Ingresso: o preço pago para se assistir a um evento esportivo;
- Matrícula: preço pago para usar as instalações de um clube;
- Entrada: preço pago para se entrar num parque de esportes;
- Aluguel: preço pago para se usar um produto no parquie de esportes aquáticos;
- Taxa de liga: preço que uma equipe paga para jogar numa liga;
- Taxa de patrocínio: preço pago por uma empresa, pelo direito de patrocinar determinado evento;
- Taxa de registro: preço pago por uma pessoa para participar de uma determinada modalidade num determinado local ou evento;
- Bônus de assinatura: parte do preço pago a um atleta para garantir seus serviços;
- Salário: preço pago por uma equipe aos seus jogadores e comissão técnica;

- Manuseio e expedição: preço pago por uma empresa de artigos esportivos para que seus produtos sejam deslocados de um lugar para outro;
- Prêmio: preço pago a determinados atletas para que estes participem de determinados eventos;
- Taxa de endosso: preço pago por um fabricante de materiais esportivos para determinado atleta, para que este endosse seu produto;
- Taxa de direitos de transmissão: preço pago por uma emissora de TV para transmitir determinado jogo;
- Taxa de consultoria: preço pago a uma prestadora de serviços para que esta efetue um estudo de viabilidade para o investimento no esporte;
- Taxa de franquia: preço que se paga para colocar uma equipe numa liga esportiva profissional.

De acordo com os mesmos, esse uso criativo da linguagem também faz parte dos esforços promocionais da empresa: preço é usado como instrumento promocional. Trata-se de mais uma ilustração do inter-relacionamento dos elementos da composição do marketing.

Para Mullin; Hardy e Sutton (2004, p.128) o preço é um elemento crítico no mix de marketing, por uma série de razões. Primeiro, o preço pode ser alterado prontamente. Segundo, em certas condições de mercado (especificamente quando a demanda é elástica), é um dos instrumentos mais efetivos. Terceiro, o preço é altamente visível; logo, as alterações são comunicadas facilmente, resultando em possíveis mudanças nas percepções do consumidor. Finalmente, o preço numca está distante da mente do consumidor.

Ao tomar decisões de preço, a organização esportiva deve considerar o custo e a disponibilidade dos produtos substitutos. O gerente esportivo deve tentar determinar o quanto esse esporte realmente compete com outras formas de entretenimento, e também como as pessoas o vêm em comparação a tais atrativos. Boa informação demográfica sobre os consumidores esportivos pode comunicar muito sobre a concorrência de um produto. (MULLIN; HARDY e SUTTON, 2004, p.140).

E acrescentam, semelhantemente, os levantamentos podem comunicar o quanto o público valoriza o produto e o quanto à demanda pode ser elástica ou inelástica. Com base na demanda, nas ações da concorrência e em outros fatores, a organização pode criar uma estratégia de determinação de preço que satisfaz os seus objetivos. Entretanto, se o profissional de marketing pode adotar muitas abordagens na determinação de preço, não há substitutospara o conheciemento do mercado.

Pitts e Stotlar (2002, p.192) sustentam que, o preço pode revelar um elemento de marketing complexo par o profissional de marketing esportivo, devendo levar em conta uma infinidade de fatores, queorganizados de modo admionistrável podem ser assim apresentados conforme sua categoria:

- O consumidor: considera fatores como qualidade do produto, garantias, compromisso de assitência técnica, plítica de reembolso, a imagem e a reputação do consumidor e barganha de produto;
- A concorrência: considera os preços e as estratégias de preços da concorrência;
- A companhia: compreendem os fatores da empresa esportiva que afetam a determinação do preço, tais quais: materiais, equipamentos, pagamento de aluguel ou hipoteca, custos de folha de pagamento, manutenção, renovação, promoção e dividendos dos acionistas;
- O clima (ambiente): inclui basicamente todos os fatores externos e que o profissional de marketing não pode controlar, como: leis pertinentes a preços, regulamentos do governo, clima político, situação econômica e postura do público local.

Para os autores acima citados, há muitos fatores a considerar, anlisar e compreender antes de se estabelecer o preço para um produto esportivo. O profissional de marketing esportivo tomará decisões acertadas, que apresentam maior potencial positivo, após análise de todos os fatores e quando as decisões referentes à determinação do preço baseiam-se em pesquisa. O profissional de marketing pode adotar muitas abordagens na determinação de preço, porém não há substitutos para o conhecimento de mercado.

Ao tomar decisões de preço, a organização esportiva deve considerar o custo e a disponibilidade dos produtos substitutos. O gerente esportivo deve tentar determinar o

quanto esse esporte realmente compete com outras formas de entretenimento, e também como as pessoas o vêm em comparação a tais atrativos. Boas informações demográficas sobre os consumidores esportivos podem comunicar muito sobre a concorência de um produto. Semelhantemente, os levantamentos podem comunicar o quanto o público valoriza o produto e o quanto a demanda pode ser elástica oou inelástica. Com base na demanda, nas ações da concorrêncai e em outros fatores, a organização pode criar uma estratégia de determinação de preço que satisfaz os seus objetivos. (MULLIN; HARDY e SUTTON, 2004, p.140).

h) Praça: instalação, acessibilidade, estacionamento, arredores (*Desing*/planta, comodidade/segurança e pessoal), percepção do consumidor e canais de marketing (Pontos de varejo, parceria com firma de ingressos, outros pontos de varejo, Internet / TV, sistema telefônico).

Para criar valor com sucesso, é preciso entregar valor com sucesso. As empresas que adotam uma abordagem de marketing holístico estão cada vez mais encarando seus negócios como umarede de valor. Em vez de limitar o foco a seus fornecedores, distribuidores e clientes imediatos, ela estão examinando a cadeia de suprimentos inteira, que liga matérias-primas, componentes e bens manufaturados e mostra como eles chegam ao consumidor-final. As empresas estão observando, no topo da cadeia de suprimentos, os fornecedores de seus fornecedores e, na base, os clientes de seus ditribuidores. Estão observando segmentos de clientes e como organizar melhor os recursos da empresa para satisfazê-los. A incapacidade de coordenar a rede de valor apropriadamente pode trazer séria consequências. (KOTLER; KELLER, 2006, p.464).

Em muitos aspectos, as decisões de “local” ou de distribuição podem ser as mais importantes que um profissional de marketing pode tomar, porque elas têm implicações de longo prazo ou são mais difíceis de mudar do que as de produto, preço, promoção e relações públicas. (MULLI; HARDY e SUTTON, 2004, p.211).

Para Pitts e Stotlar (2002) o ponto envolve o processo de levar o produto esportivo ao consumidor. Chama-se também distribuição: distribuir o produto esportivo ao consumidor. O profissional de marketing esportivo deve analisar os vários métodos de

distribuição disponíveis e escolher os que proporcionarão a entrega do produto no lugar certo.

Segundo Mullin; Hardy e Sutton (2004, p.212) a noção de conjunto – desenvolvida pelos geógrafos – é importante para os profissionais de marketng esportivo que trabalham com eventos importantes. Eles devem reconhecer os elementos que fortalecem ou diminuem a atratividade do seu local e dos arredores dele.

O processo de seleção dos métodos de distribuição disponíveis é afetado por muitos fatores, incluindo os consumidores, a empresa, o produto, o posicionamento do produto, o clima e os sistemas de distribuições disponíveis à empresa esportiva. A intensidade da distribuição (é a quantidade de distribuição selecionada para um determinado produto esportivo) determinará a extensão em que o produto será disponibilizado (intensiva, seletiva ou exclusiva). (PITTS; STOTLAR, 2002, p.223).

Para Mullin; Hardy e Sutton (2004) enquanto a função do local no marketing esportivo traz uma semelhança com a de distribuição no marketing de produtos de consumo, a sua importância entre os cinco Ps do marketing esportivo não deveria ser minimizada. No esporte “local” começa com o conjunto de elementos que incluem a instalção esportiva e os seus arredores. A localização da instalação é decisiva para o sucesso da maioria dos negócios esportivos.

Argumentam ainda que, de igual importância é a imagem e a operação da instalação, as quais são influenciadas pelo design físico, as comodidades e as atitudes dos funcionários. O evento essencial e as suas extensões devem ser distribuídos por meio de canais de marketing que inlcuem os pontos de varejo e a mídia.

Para Kootler e Keller (2006) as funções mais importantes desempenhadas pelos intermediários são a obtenção de informações, a promoção, a negociação, a formalização de pedidos, o financiamento, a posse física, o pagamento e a transferência de propriedade, além da incubência de assumir riscos.

i) Produto: acessórios e equipamentos, regras, jogadores, local e técnicas;

a) Sub-produtos: mascotes, ingressos, estatísticas, música, vídeos e programas.

Para Kotler e Keller (2006, p.366) o planejameto do mix de marketing começa na formulação de uma oferta para satisfazer a necessidades e os desejos do cliente-alvo. O cliente vai julgar a oferta de acordo com três fatores: características e qualidade do produto, mix e qualidade dos serviços e preço apropriado.

A fim de compreender o conceito de produto, devem-se considerar primeiramente algumas definições de produto:

- "Produto é tudo, seja favorável ou desfavorável, que alguém recebe numa permuta. É uma complexidade de atributos tngíveis e intangíveis, incluindo utilidades ou benfícios psicológicos, sociais e funcionais" (PRIDE e FERREL *apud* PITTS e STOTLAR, 2002, p.158);
- "Produto é a soma das satisfações físicas, psicológicas e sociológicas que o comprador obtém na compra, posse e consumo" e inclui "acessórios, embalagem e serviços" (TARPEY, DONNELLY & PETER *apud* PITTS e STOTLAR, 2002, p. 159).

Tomando como base as definições acima apresentadas e considerando as espcificidades do mercado esportivo Pitts e Stotlar (2002, p.160) definem produto esportivo "como qualquer bem, serviço, pessoa, lugar ou idéia, com atributos tangíveis e intagníveis, que satisfaze necessidades ou desejos do consumidor quanto a esporte, ginástica ou recreação".

Para Mullin; Hardy e Sutton (2004) o produto esportivo é uma combinação complexa do tangível e do intangível, o que torna o trabalho dos profissionais de marketing esportivo interessante em diversos aspectos;

- O produto esportivo é diferente cada vez que é consumido;
- O jogo ou desempenho "essencial" é apenas um elemento de um conjuunto maior;
- Tipicamente, o profissional de marketing tem pouco controle sobre o produto essencial e, consequentemente, deve concentrar os esforçoes nos subproduto.

No entanto em função da enorme quantidade de produtos esportivos na indústria, é necessário que o profissional de marketing esportivo identifique necessidades e desejos variados do consumidor a fim de criar e oferecer produtos que preencham tais necessidades e desejos, o método mais comum é classificar o produto.

Ao planejar sua oferta ao mercado, a empresa precisa pensar em cada um dos cinco níveis do produto: o beneficio central, o produto básico, o produto esperado, o produto ampliado e o produto potencial, que abrange todas a ampliações e transformações aque, em última instância, o produto poderá ser submetido.(KOTLER; KELLER, 2006).

Um método de classificação se baseia no consumidor. Nesse método, os produtos classificam-se tradicionalmente em duas amplas categorias: produtos de consumidor (*oferecidos ao consumidor final para uso pessoal ou doméstico*) e produtos de empresas (*oferecidos a organizações para uso na produção de outros bens e serviços, na operação de um negócio ou para revenda a outros consumidores*). (PITTS e STOTLAR, 2002, p.161).

Para Pitts e Stotlar (2002, p.161) é fundamental à administração do produto um completo entendimento deste, de seus benefícios e funções, bem como de suas utilidades, assim como um entendimento igual ao produto do concorrente. Tal análise orientará as decisões referentes ao desenvolvimento ou diversificação do produto, estratégias de preço e estratégias promocionais.

Mullin; Hardy e Sutton (2004) endossam a afirmação acima apresentada, ressaltando que os profissionais de marketing esportivo devem utlizar o seu conhecimento e imaginação para reconhecer as maneiras nas quais os seus produtos podem ser distintos na mente do consumidor.

Pitts e Stotlar (2002) afirmam que o conhecimento e entendimento dos reais benefícios e funções do produto junto ao conusumidor formam a base sobre a qual a empresa esportiva define(m) seu(s) plano(s) de marketing adequado, formula uma composição de produtos de sucesso e determina a hora certa de diferenciar ou eliminar um produto.

j) Promoção:

- Licenciamento: (1) de acessórios (coordena os contratos de licenciamento e design para as seguintes linhas: uniformes da equipe, bonés, agasalhos, roupas para atividades esportivas, etc.); (2) de não-acessórios (coordena os contratos de licenciamento e planos de linhas para produtos não acessórios: material escolar, mobília doméstica, eletroeletrônicos, bens esportivos, jogos, brinquedos, publicações, etc.);
- Propaganda/mídia eletrônica: sinalizações, endossos, mídia impressa, mídia radiotelevisiva, painéis, dirigíveis e ônibus, internet;
- Vendas pessoais e promoção de vendas: telemarketing, mala-direta, vendas pessoais e pós-venda;
- Licenciamento promocional e patrocínio: definir as regras para o patrocínio, recrutar e selecionar conforme perfil (pré-definido) as empresas patrocinadoras; trabalhar para garantir aos patrocinadores alguns dos benefícios listados: mídia/exposição, oportunidades de vendas, fortalecimento da imagem, comunicação efetiva com o mercado-alvo, oportunidade de hospitalidade e posicionamento da marca;
- Relações públicas: (1) de curto prazo: relações de mídia (verbalmente ou através de outros veículos); (2) de longo prazo: relações comunitárias (relacionamento).

De uma perspectiva de marketing geral, Boone e Kurtz (*apud* Pitts e Stotlar, 2002, p.230) definem promoção como “a função de informar, persuadir e influenciar a decisão de compra do consumidor”. Outra definição de promoção seria a apresentada por Evans e Berman (*apud* Pitts e Stotlar, 2002, p.230) “como qualquer forma de comunicação usda para informar, persuadir ou relembrar pessoas sobre os bens,serviços, imagem, idéias, envolvimento comunitário ou impacto social de uma organização”.

Numa perspectiva do marketing esportivo, aplica-se a promoção à indústria do esporte e assim se define: “como a função de informar ou influeciar pessoa sobre os produtos, envolvimento comunitário ou imagem da empresa esportiva” (Pitts e Stotlar, 2002, p.231).

Para os autores acima citados a promoção pode estabilizar a imagem de uma empresa, reposicionar um produto, criar consciência de um novo produto, alertar o consumidor

para promoções, dizer ao consumidor onde se localiza a empresa e informar ao consumidor onde comprar um produto.

Segundo Mullin; Hardy e Sutton (2004, p. 142), em marketing, o termo *promoção* inclui todas as formas de atividades de comercialização:

- Propaganda: qualquer mensagem paga, impessoal (não-dirigida para indivíduos), transmitida pela mídia;
- Vendas pessoais: qualquer apresentação frente a frente, na qual o vendedor tem uma oportunidade de persuadir o consumidor;
- Publicidade: qualquer forma de exposição na mídia não paga pelo beneficiário ou sob o seu controle ou influência;
- Promoção de vendas: uma mapla variedade de atividades, incluindo exposições, amostras, cupons, itens especiais, exibições e demonstrações.

Para Pitts e Stotlar (2002, p.240) depois de estabelecer os objetivos da promoção, providenciar o orçamento e considerar os métodos promocionais que melhor atenderão à empresa, ao produto e ao consumidor, o profissional de marketing esportivo deve determinar a composição promocional (*combinação de métodos promocionais que ajudarão a empresa esportiva a alcançar seus objetivos da maneira mais eficaz*), considerando os diversos fatores que o influenciam:

- Uma função diferente para cada método;
- A empresa;
- Estágio de ciclo de vida do produto;
- Acesso a métodos promocionais;
- Canais de distribuição;
- Mercados-alvo;
- A concorrência;
- Dispersão geográfica do mercado consumidor;
- O produto;
- Estratégia de incentivo ou demanda;
- Legislação;
- Recursos da empresa esportiva.

Segundo Mullin; Hardy e Sutton (2004, p.155) a maneira adequada de utilizar a promoção de vendas é planejar e conduzir atividades promocionais de vendas equilibradas e criativas. Uma campanha promcional efetiva consiste no tipo certo de tividades realizadas no momento adequado, apelando para o mercado-alvo.

A propaganda por meio de uma variedade de meios tradicionais e novos, e também via vendas pessoais por meio de endossos, está evoluindo e mudando como resultado de inovações tecnológicas e da ineficácia de práticas passadas. Essa evolução continuará e técnicas e práticas novas, como a utlização da Internet e o marketing de rua, serã julgados quanto à sua eficácia para atrair o público adequado.(MULLIN; HARDY e SUTTON, 2004).

l) Feedback e controle.

Para Pitts e Stotlar (2002, p. 101) o profissional de marketig esportivo deve desenvolver um sistema para administrar o processo de marketing, tal sistema deve incluir:

- A administração: envolve determinar objetivos, selecionar e administrar a estratégia de marketing esportivo, estabelecer um plano financeiro, estabelecer e administrar uma estrutura organizacional, estabelecer e supervisionar prazos e programações, atuar como elo entre as funções de marketing esportivo, além de outras funções administrativas;
- A implementação: envolve estabelecer um sistema para planejamento e gerenciamento da realização das estratégias de marketing da empresa esportiva;
- A avaliação envolve estabelecer um sistema para análise de estratégias de marketing com o fim de determinar se estas estão alcançando os objetivos propostos.

Mullin; Hardy e Sutton (2004) tem enfatizado a necessidade de monitorar a função de marketing, a pesquisa junto aos consumidores potenciais e suas necessidades, a segmentação de mercado, o posicionamento do produto, o *mix* de marketing, os patrocínios e, finalmente, o processo de avaliação.

Um sistema efetivo de conrole do marketing deve ser parte de um sistema de planejamento constante, que tem pelo menos quatro componemtes:

- Objetivos e declarações de missão estabelecidos à luz da posição de mercado atual em relação à posição desejada;
- Estrutura organizacional quen disciplina os recursos para satisfazer os objetivos;
- Padrões e critérios de desempenho dos empregados que logicmaente vinculam tal desempenho aos objetivos;
- Métodos para ajustar a estratégia, a estrutura e o pessoal à luz do desempenho.

Em resumo, o controle de marketing deve estar incorporado a um plano estratégico geral.

Todavia, assim como o modelo proposto por Mullin; Hardy e Sutton (2004, p.30), este plano deve ser integrado ao plano estratégico mais amplo da empresa, o que inclui as finanças, a gestão de ativos, a alocação de recursos e a gestão de pessoal, entre outros elementos.

O modelo proposto tem a pretensão de ser a espinha dorsal do marketing esportivo desenvolvido e implementado pelos clubes de futebol no Brasil, pela interdependência proposta nos estágios sugeridos.

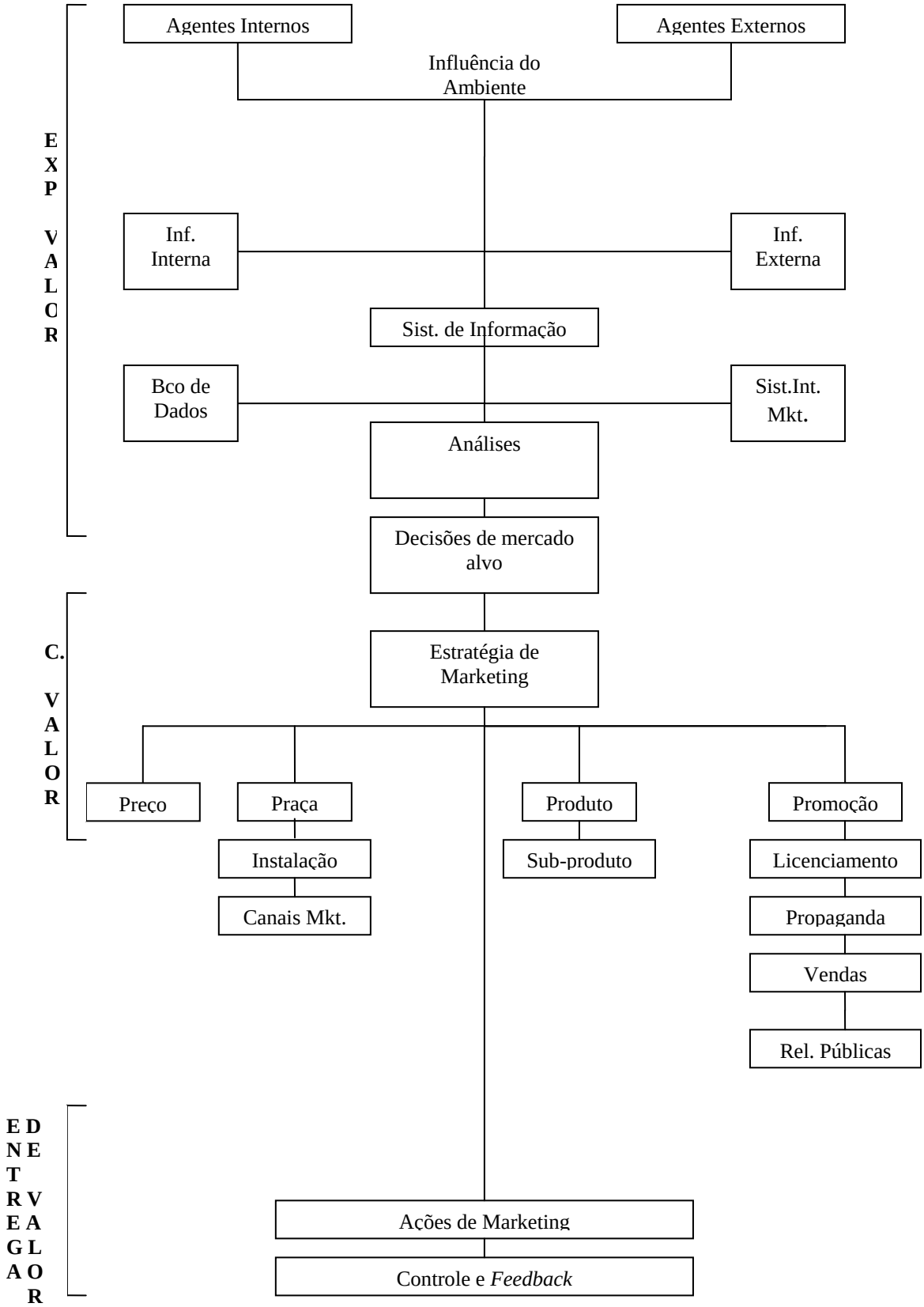


**Figura 18 - Proposta de modelo de gestão para o plano de marketing esportivo.**

# 10 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Segundo Hunger e Wheelen (2002, p. 4) a gestão estratégica é o conjunto de decisões e ações estratégicas que determinam o desempenho de uma corporação a longo prazo. Esse tipo de gestão inclui análise profunda dos ambientes interno e externo, formulação da estratégia (planejamento estratégico ou de longo prazo), implementação da estratégia, avaliação e controle.

Os clubes brasileiros compelidos a apresentar propostas e implementar ações profissionais dedicam seu tempo, esforço e competência profissional em modelos que não atendem às características nacionais e regionais.

As estratégias de marketing elaboradas, apresentadas e implementas nos clubes estudados, apresentam “barreiras ou dificultadores” que comprometem a gestão profissional desses clubes, embora os discursos apresentados sejam de um profissionalismo “adequado” À realidade em que se encontram os clubes, as informações e dados colhidos dirigem a análise para um cenário diferente.

Cenário marcado pelo empirismo das propostas que são calcadas em dados incertos e propostas de ações infundadas, resultados da percepção dos gestores de marketing destes clubes, que são impelidos a trabalhar com o tempo reduzido para atender às situações emergenciais em que se encontram os clubes.

Tais situações levam os gestores a apresentarem propostas de curto prazo, comumente conhecidas pela expressão “apagar incêndio”. Tais propostas decorrem das necessidades financeiras em que se encontram os clubes. Com poucas exceções (exemplo: a página na internet dos clubes) as propostas implementadas não apresentam uma ação que permita a visualização da continuidade das estratégias adotadas, mesmo no exemplo citado como exceção que se limita a servir como uma extensão das ações promocionais de vendas de ingressos e pacotes para as partidas disputadas no estádio ou arena do respectivo clube ou para a prospecção de novos sócios.

Tais ações possuem “prazo de validade” curto e extremamente vulnerável ao momento pelo qual possa estar passando o clube (equipe), o que permite afirmar que tais estratégias não garantem ao clube segurança administrativa e “financeira” (destaque feito pelo autor) em situações nas quais a equipe possa não estar apresentando rendimento satisfatório dentro de campo, situação possível de ser contornada mediante a utilização da gestão “estratégica e profissional”.

Para Hunger e Wheelen (2002, p. 4) o estudo da gestão estratégica enfatiza o monitoramento e a avaliação de oportunidades e ameaças externas face às forças e fraquezas de uma corporação.

Afirmações como essas conduziram o pesquisador à formulação do seguinte problema “Quais são os aspectos que caracterizam o estado de miopia das estratégias de marketing esportivo dos clubes de futebol no Brasil e que acabam por dificultar seu processo de gestão?”, Para atender a esse problema trabalhou-se sobre as seguintes hipóteses:

a) Quais as características de mercado que influenciam o mercado esportivo?
b) Qual a relação da estratégia (desenvolvimento) do produto com o conceito do ciclo de vida?
c) Os esforços promocionais e de vendas utilizados atendem às necessidades do segmento esportivo?
d) Quais seriam as práticas principais de determinação do preço utilizadas no segmento esportivo?
e) Como os instrumentos de controle e *feedback* adotados pelos clubes podem auxiliar na gestão de marketing esportivo do futebol empresa?

Em função da extensão e profundidade das variáveis que influenciam o mercado esportivo e, principalmente, na elaboração da estratégia de marketing esportivo, optou-se pela definição de alguns indicadores que na opinião do autor, sustentado pelos estudos de Pitts e Stotlar (2002) e Mullin, Hardy e Sutton (2004), que melhor caracterizariam as necessidades de informação para os clubes-empresa no processo de gestão e elaboração de sua estratégia de marketing esportivo.

## 10.1 Quais as características de mercado que influenciam o mercado esportivo?

O ambiente cooperativo refere-se a todos os dirigentes, conselheiros, investidores, patrocinadores e fornecedores dos clubes. Percebeu-se a influência de cada um desses elementos, cada qual assumindo seu grau de responsabilidade e interferência, à medida que a situação se apresentava, assim descritos:

a) Dirigentes: despreparados para a gestão profissional de um clube-empresa e excessivo envolvimento político;
b) Conselho: órgão de *staff* que pouco contribui para a gestão profissional do clube, seus conselheiros, assim como seus dirigentes, não apresentam experiência na condução de um clube-empresa;
c) Investidores: no caso do Clube Atlético Paranaense a "Kiocera Mita", empresa que investe no clube, limitou-se a explorar a "Arena", estádio do clube e a colocar sua marca no uniforme da equipe. A estratégia de *namming rights,* adotada pelo CAP, é a única do gênero no Brasil. No caso do Grêmio Futebol Porto Alegrense, não se verificou qualquer ação por parte dos investidores, salvo o "interesse" (preliminar) manifesta por três (03) grupos de empresários em investir no estádio.
d) Patrocinadores: em sua maioria interessada apenas na exploração da marca do clube e pouco contribuem ou interferem no processo de gestão do clube. Tanto UMBRO (Clube Atlético Paranaense) como a PUMA (Grêmio Futebol Porto Alegrense) principais patrocinadores dos respectivos clubes, interferem sobremaneira na precificação dos materiais esportivos que apresentam sua marca, atendendo ao *status* que as marcas representam no mercado.
e) Fornecedores: atendem às necessidades específicas de cada um dos clubes, principalmente no que se refere aos materiais esportivos. Estes também, pouco ou quase nada contribuem para o processo de profissionalização do clube, pois se limitam somente ao fornecimento dos materiais.

No ambiente competitivo, no qual se considera o impacto das ações de outras empresas que se encontram no mesmo negócio (entretenimento), percebe-se o desconhecimento ou mesmo a falta de informações dos clubes (CAP e Grêmio FBPA) na identificação de seus concorrentes. Fato que se verifica na fragilidade das ações de "guerrilha" (dos clubes) para tal enfrentamento. O estudo de tendências e ação da empresa, da capacidade financeira da

concorrência (outras empresas do setor de entretenimento), de suas táticas de marketing, etc. são essenciais para o conhecimento e caracterização do ambiente competitivo em que encontram os clubes-empresa do Brasil, mas que, no entanto, são afeitas ao processo de gestão dos clubes (estudados), em função do seu despreparo tecnológico (humano e equipamentos).

No que se refere ao ambiente econômico, percebeu-se a preocupação dos gestores com a saúde financeira e a capacidade de solvência das dívidas dos clubes que representam. A situação financeira em que se encontram esses clubes é administrável, considerando-se a situação da maioria dos grandes clubes do país (caso do Clube de Regatas Flamengo, etc.).

Ambos os clubes estudados apresentam folha de pagamento e contrato de imagem (parte do pagamento do salário do atleta) em dia, bem como o pagamento dos funcionários do clube. Os contratos com os fornecedores estão sendo atendidos ou renegociados e dívidas com a União sendo renegociadas de forma a serem pagas, etc. A verificação do impacto dessas ações sobre o clube percebe-se na montagem da equipe pelos clubes, que optaram pela fixação de tetos salariais compatíveis com o momento que se encontram.

A falta de um aprofundamento maior nas variáveis que compõem o ambiente social são "barreiras" percebidas em ambos os casos estudados. As variáveis demográficas, psicográficas e geográficas são consideradas importantes, contudo o profissional de marketing esportivo dos clubes não apresenta instrumentos e sistema de informação capaz de compreender as estruturas sociais e culturais que a empresa integra, bem como aquelas existentes dentro da própria empresa. Toda e qualquer consideração sobre a influência das variáveis sociais, limitam-se à esfera da percepção e "experiência" do profissional de marketing.

No ambiente político, reside alguns dos principais problemas para o processo de transformação e profissionalização do clube em clube-empresa, pois se refere aos indivíduos e organizações empenhados em estabelecer tolerância ou não-tolerância dentro da esfera pública para práticas empresariais específicas. Os continuísmos das ideologias políticas que demarcam a sucessão interna nos clubes de futebol são percebidos nas formas pelas quais os estatutos são elaborados e os grupos são formados. Tal situação contribui para a inexistência de dirigentes profissionais, que possuam pouca ou nenhuma relação com os clubes e que por

isso são impedidos de estabelecer uma relação profissional com o clube que é movido pela "emoção" dos seus dirigentes, que são antes de tudo torcedores.

Percebe-se a força política dos dirigentes quando eles admitem profissionais "correligionários", em detrimento da capacidade e da exigência profissional dos cargos, em particular, o de diretor de marketing. No que se refere à influência pública, ela é percebida nas leis e estatuto, criados para atender aos interesses sociais (Lei Pelé e Estatuto do Torcedor, etc.) e aos interesses dos clubes (Timemania).

Considera-se então que o ambiente legal é sobremaneira importante, pois o impacto de suas ações incide sobre os resultados de toda e qualquer prática estratégica. A análise aprofundada da legislação, por parte dos profissionais de marketing, pode ser usada para revelar oportunidades e ameaças ao negócio esportivo.

Assim como a Inglaterra, pelo *Taylor Report*, o Brasil, por meio das leis Zico (origem); Pelé (complementar), Maguito, e estatutos (Estatuto do Torcedor, Estatuto Esporte (em andamento), além da Timemania (para auxiliar os clubes a sanarem suas dívidas com o governo federal), procurou criar indicadores e instrumentos capazes de profissionalizar a gestão dos clubes de futebol nacionais, porém encontrou (como no caso estudado) clubes despreparados (pessoal e tecnologia), além de dirigentes e gestores com pouca experiência prática e teórica na gestão de clube-empresa, o resultado, como não poderia deixar de ser, foi abaixo do esperado).

No entanto, a situação em que se encontravamm os clubes ingleses (conforme descrição teórica), no que se refere à sua gestão e saúde financeira, era diferente, pois os clubes já apresentavam um histórico de gestão profissional, além de que o fato que instigou o surgimento desse relatório foi marcado pela violência (*Hulligans*) e pela tragédia (morte dos torcedores em jogo pelo UEFA) e não pela falta de profissionalismo do setor (dirigentes dos clubes, federações e Confederação) e pelo estado de pré-falência em que se encontravam muitos dos clubes de futebol nacional.

Em função disso, os resultados apresentados fortaleceram a gestão profissional dos clubes ingleses, contribuíram para a difusão da idéia do futebol como negócio e entretenimento e

modificaram a maneira pela qual os investidores se relacionavam com o esporte, percebendo neste, oportunidades a serem exploradas.

## 10.2 Qual a relação da estratégia (desenvolvimento) do produto com o conceito do ciclo de vida?

Para Mullin, Hardy e Sutton (2004, p.102) se os consumidores não reconhecem o clube, a equipe, o jogador e o evento como satisfazendo suas necessidades, então o marketing torna-se uma via de mão única para o esquecimento. Como todos os treinadores de sucesso, que devem improvisar com o seu elenco de jogadores e as suas estratégias, os profissionais de marketing devem revisar, descartar e acrescentar continuamente elementos ao seu produto abrangente.

Detectaram-se, em ambos os clubes pesquisados, a preocupação constante no combate à "pirataria" de produtos com a marca do clube, o estabelecimento de regras para o licenciamento e exploração da marca, a busca constante por patrocinadores interessados em associar a sua marca à marca clube, a comercialização de diversos itens (de chaveiros a roupas infantis) com a marca do clube, entre outras ações.

No entanto, não se verificaram propostas de estratégias de relacionamento (exceção feita à página na *web*) junto ao consumidor-torcedor, que permanece como espectador nas ações de comercialização dos produtos com a marca do clube, pois, nenhuma pesquisa de mercado foi feita com o intuito de identificar as necessidades e os desejos do cliente potencial (amantes do esporte) e potencial qualificado (torcedores) ou mesmo para levantar os índices de comercialização de produtos concorrentes ou substitutos que possam estar comprometendo o giro de produtos comercializados pelas lojas oficiais do clube.

Os profissionais de marketing devem considerar os consumidores e os concorrentes simultaneamente. Seja o produto algo novo, tradicional ou antigo, o desafio está sempre presente: torne o produto distinto e atraente nas mentes dos consumidores (MULLIN; HARDY e SUTTON, 2004, p. 102).

## 10.3 Os esforços promocionais e de vendas utilizados atendem às necessidades do segmento esportivo?

Segundo Ries e Trout (1986), os consumidores selecionam e rejeitam uma considerável quantidade de informações de produtos e marketing transmitidas por fontes de comunicação tradicionais.

Sendo assim, os consumidores podem não estar conscientes de seus desejos até que sejam estimulados pelo profissional de marketing esportivo por meio de uma série de atividades promocionais bem selecionadas e elaboradas (PITTS; STOTLAR, 2002).

As ações promocionais (mídia impressa e eletrônica) propostas por ambas as equipes, procuram fortalecer a marca do clube com o intuito de fortalecer e resgatar (caso do Grêmio) o sentimento de cumplicidade entre torcedor e clube, seja por intermédio de matérias em jornais (*press release* - algumas situações) ou programas de televisão, entre outros. A mensagem a ser transmitida utiliza-se do apelo emocional para chamar a atenção e despertar o interesse do receptor.

Cabendo às estratégias de promoção de vendas atender ao desejo do consumidor-torcedor e promover a sua ação. Sendo que, tanto o Clube Atlético Paranaense como o Grêmio Futebol Porto Alegrense, apresentam propostas de curto prazo para atender à demanda percebida (empiricamente) pelos produtos ofertados, como as vendas de pacotes e ingressos promocionais, entre outros.

De acordo com Pitts e Stotlar (2002, p. 255), as promoções de venda são atividades de curta duração, destinadas a levar os consumidores a uma troca imediata.

Apesar da proximidade prática e teórica entre as ações propostas e os conceitos acima apresentados, verifica-se a fragilidade das estratégias, exatamente em função do curto prazo dado às ações promocionais desenvolvidas pelos clubes, deixando as agremiações muito dependentes dos resultados que as equipes possam obter dentro de campo, não permitindo como conseqüência um planejamento seguro de suas atividades administrativas.

## 10.4 Quais as práticas principais de determinação do preço utilizadas no segmento esportivo?

Segundo Mullin, Hardy e Sutton (2004, p. 129), enquanto os profissionais do marketing esportivo devem analisar as percepções do consumidor sobre o custo e o valor, também devem analisar os objetivos da organização ao estabelecer os preços dos produtos. Dependendo da natureza da organização (privada ou pública, com fins lucrativos ou não) eles podem ser influenciados por alguns objetivos:

a) Utilização eficiente dos recursos (humanos, espaciais);
b) Equidade (capacidade do consumidor para pagar);
c) Oportunidades máximas de participação;
d) Atitudes/imagem positiva do usuário;
e) Exposição e distribuição máxima do produto;
f) Lucros;
g) Sobrevivência.

No caso do Clube Atlético Paranaense e do Grêmio Futebol Porto Alegrense, ambos procuram aproveitar o momento que suas equipes estão vivendo para aumentar ou diminuir o preço. Em momentos nos quais as equipes precisam do apoio da torcida os preços apresentam diminuição dos valores.

Até mesmo no caso do CAP, cuja justificativa apresentada para os altos preços praticados pelo clube em seus jogos, baseia-se no argumento de que o clube é elitizado e que seus torcedores estão pagando pelo conforto que hoje lhes é ofertado.

Quanto aos preços praticados nos produtos que levam a marca do patrocinador, eles se devem à política de preços adotada pelas empresas (CAP/UMBRO; Grêmio/PUMA), considerando o *status* e o posicionamento da marca na mente dos consumidores.

Não se percebe a utilização, por ambos os clubes, de qualquer instrumento de controle de custos ou financeiro que auxilie na determinação do preço, tal qual o demonstrativo de

resultado do exercício (DRE) que contribui para a determinação do ponto de equilíbrio, ponto inicial para elaboração de qualquer planejamento de vendas, entre outros.

## 10.5 Como os instrumentos de controle e *feedback* adotados pelos clubes podem auxiliar na gestão de marketing esportivo do futebol empresa?

Segundo Hunger e Wheelen (2002, p. 213), a avaliação e o controle são considerados o processo pelo qual as atividades corporativas e os resultados de desempenho são acompanhados, de modo que o desempenho efetivo possa ser comparado com o desempenho desejado. O processo proporciona o *feedback* necessário para a gerência avaliar os resultados e desencadear as ações corretivas, quando elas forem necessárias.

Verificou-se junto aos clubes estudados a inexistência de instrumentos efetivos de avaliação e controle das informações, em função da falta de recursos tecnológicos e humanos ou, ainda, pela falta de tempo para a elaboração e aplicação de qualquer tipo de pesquisa. Ressalta-se, no entanto, que o CAP adquiriu recentemente um *software* capaz de desenvolver tal atividade, contudo não se têm dados sobre a efetividade de sua utilização sobre a elaboração da estratégia de marketing do clube.

Mullin, Hardy e Sutton (2004, p. 258-262) destacam que um sistema efetivo de controle de marketing deve ser parte de um sistema de planejamento constante, que apresenta ao menos quatro componentes:

1. Objetivos e declarações da missão claros e definidos;
2. Estrutura organizacional adequada ao que se pretende atingir;
3. Padrões e critérios de desempenho alinhados e definidos em conformidade com os objetivos propostos;
4. Métodos (avaliação e controle) para *feedback* e ajuste da estratégia, estrutura e pessoal, conforme a necessidade.

Os autores acima enfatizam a necessidade de monitorar a função de marketing, a pesquisa junto aos consumidores potenciais e suas necessidades, a segmentação de mercado, o

posicionamento do produto, o *mix* de marketing, os patrocínios e, finalmente, o processo de avaliação.

A proposta do modelo de gestão para o plano de marketing esportivo procurou atender a este "GAP", percebido entre o que era proposto pelos gestores e o que efetivamente ocorria após a implementação e execução do plano de marketing. Essa diferença percebida e analisada sob a "ótica" dos indicadores pré-definidos para a pesquisa apresenta subsídio suficiente para caracterizar a "miopia das estratégias de marketing esportivo dos clubes estudados".

Considerando que esses clubes foram ou são referências para os demais clubes de futebol no Brasil, no que se refere às estratégias de marketing, pode-se concluir que o resultado pode se estender para as demais agremiações, o que caracterizaria o estado de "miopia das estratégias de marketing esportivo dos clubes de futebol no Brasil" e que, por conseqüência, acabam dificultando seu processo de gestão.

Os gestores da alta direção desempenham um papel crítico nos esforços da empresa para alcançar os resultados estratégicos desejados. O fracasso organizacional é freqüentemente atribuído aos responsáveis pela qualidade e eficácia das decisões e ações da empresa.(HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2003, p. 34).

## 10.6 Limitações do método da pesquisa

A abordagem exploratória e os métodos adotados nesta pesquisa possuem uma série de limitações apontadas por diversos autores.

Com relação à pesquisa exploratória, Mattar (1999, p. 82) ressalta que o importante é descobrir explicações possíveis para o fato, a serem posteriormente investigadas e não tomá-las como verdade.

No que se refere ao método de análise escolhido, Campomar (1991) considera que o estudo de caso não permite conclusões genéricas nem mesmo para o setor das empresas estudadas, mas apenas conclusões específicas.

O levantamento de experiências tem como objetivo aprofundar o conhecimento do pesquisador sobre os fatos estudados, considerando que as informações serão obtidas junto a uma amostra intencional com experiência nesse campo (MATTAR, 1999).

Além disso, foi necessário despertar o interesse e obter a autorização dos clubes (definidos na amostra) para a pesquisa, para que possa haver o acesso do pesquisador às informações relevantes para a análise, assim como da disponibilidade dos funcionários e diretores dos clubes em participarem das entrevistas. No caso específico deste estudo, os clubes demonstraram total interesse em participar da pesquisa.

Estudo estudo não tem a pretensão de ser o marco final no estudo da gestão do marketing esportivo no Brasil, mas um fomentador de novas pesquisas para a área.

Os clubes de futebol necessitam de vários modelos (financeiro, custos, pessoal, etc) adaptados a sua realidade, caberá no entanto aos futuros pesquisadores se inserirem neste novo mercado contribuindo para o surgimento do sonhado clube-empresa e da esperada gestão profissional.

# REFERÊNCIAS

AAKER, David A. **Management estratégico del mercado.** Barcelona - España: Hispano Europea, 1992.

AAKER, David A. KUMAR, V. DAY, George S. **Pesquisa de Marketing**. São Paulo: Atlas, 2001.

ADELMAN, M. L. A. **Sporting time**: New York City and rise of modern athletics, 1820-1870. Urbana, IL: University of Illinois Press, 1986.

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

AFIF, Antonio. **Melhorem os estádios e depois subam o preço dos ingressos**. Diponível em: www.cidadedofutebol.com.br. Acessado em 10 de junho de 2006.

AFIF, Antonio. **Propriedade de marketing do futebol.** As diferentes formas de visibilidade. Disponível em: www.cidadedofutebol.com.br. Acesso em: 10 de maio de 2006.

AIDAR, A. C. K.; LEONCINI, M. P.; OLIVEIRA, J. J. **A nova gestão do futebol**. Rio de Janeiro: FGV, 2002.

ALMEIDA, J. **Manual de Planejamento Estratégico**: desenvolvimento de um plano estratégico com a utilização de Planilhas Excel. São Paulo: Atlas, 2001.

ALMEIDA, Martinho I. R. Será possível as pequenas e médias empresas crescerem sem informações do ambiente? Anais do XXI ENANPAD. ANPAD, 1997.

ALMEIDA, Martinho I. R.; ALMEIDA, Francisco Ribeiro. Análise do Ambiente Organizacional: a peça chave para o desenvolvimento de um planejamento estratégico. SEMINÁRIOS EM ADMINISTRAÇÃO FEA-USP - SEMEAD, 6. 2003, São Paulo, **Anais....** São Paulo: FEA-USP, 2003. 1 CD-ROM.

ALMEIDA, Martinho, I. R.; OLIVA, Fábio Lotti, Análise ambiental nas grandes organizações. SEMINÁRIOS EM ADMINISTRAÇÃO FEA-USP - SEMEAD, 6. 2003, São Paulo, **Anais....** São Paulo: FEA-USP, 2003. 1 CD-ROM.

ALMEIDA, Ricardo G. M**. Por que investir em marketing esportivo**. Disponível em: www.esportebizz.com.br. Acesso em: 01 de Julho de 2006.

ANDREWS, K. R. **The concept of corporate strategy.** New York: Dow-Jones, 1971.

ÂNGULO RASCO, J. F. Objetividad y valoración en la investigación educativa: hacia una orientación emancipadora. **Educación y Sociedad**. Madrid, n. 10, p. 91-129, 1992.

ANSOFF, Igor *et al.* **Do planejamento estratégico à administração estratégica**. São Paulo: Atlas, 1981.

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

ARANCINI NETO, Marcelo; MANSUR, José Francisco C. (2003). **O clube empresa e as recentes alterações na Lei Pelé**. http://www.dbjv.de/dbjv-high/mitteilungen/00-02/cont-text_05.html. Acessado em 05 de Junho de 2005.

ARAÚJO, R. B. **Imigração e futebol**: o caso Palestra Itália. 1996. Dissertação (Mestrado em História) - Museu Nacional. Rio de Janeiro, 1996.

ARNAL, J.; DEL RINCÓN D.; LATORRE A. **Investigación educativa**: fundamentos y metodología. Barcelona: Labor, 1994.

AMERICAN MARKETING ASSOCIATION – AMA. **New Marketing,** Columbus, Ohio, p. 1, 1987.

AZEVEDO, C.; REBELO, A. A corrupção no futebol brasileiro. **Motrivivência**. Florianópolis, UFSC, ano XII, n. 17, p.15-45. set./2001.

BOYD., Harper W.; WESTEFALL, Ralph; STASCH, Stanley F. **Marketing research**: text and cases**.** 7. ed. Homewood: Richard D. Irwin, 1989.

BRASIL. Lei 8.672, de 06 de Julho de 1993. Institui normas gerais sobre desportos e da outras providências. **Diário Oficial da União**, Brasília – DF, Publicada em 07 de julho de 1993. (Lei Zico).

BRASIL. Lei 9.615, de 24 de março de 1998. Institui normas gerais sobre desporto e dá outras providências. **Diário Oficial da União**, Brasília – DF, Publicada em 25 de março de 1998 (Lei Pelé).

BRASIL. Lei 9.981, de 14 de julho de 2000. Altera dispositivos da Lei nº 9.615, de 24 de março de 1998, e dá outras providências. **Diário Oficial da União**, Brasília – DF, Publicado em 17.7.2000.

BERTOLDO, C. P. **Marketing esportivo**: o esporte nas estratégias empresariais. São Paulo: Umesp, 2000.

BRUNORO, J. C.; AFIF, A. **Futebol 100% profissional**. São Paulo: Gente, 1998.

CALIARI, Tânia. Futebol no capitalismo à brasileira **. Revista Reportagem**, Rio de Janeiro, nº 34, 2002. Disponível em: <http://www.multirio.rj.gov.br/seculo21>. Acesso em: 12/4/2005.

CAMPOMAR, M. C. Do uso de “estudo de caso” em pesquisas para dissertações e teses em administração. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 26, n. 3, p. 95-97, jul./set.1991.

CAMPOMAR, M. C.. Relacões entre Marketing e Esporte. **Revista Marketing**, Sao Paulo, n. 233, p. 54, 1992.

CARDIA, Wesley. **Marketing e patrocínio esportivo**. Porto Alegre: Ed. Bookman, 2004.

CARDIA, Wesley. **Wesley Cárdia.** Ex-presidente da International Sports License (ISL) no Brasil. Entrevista gravada, concedida conforme protocolo de pesquisa inserido no Anexo D, a Mário Luiz Soares em 28 de janeiro 2006.

CARDOZO, Eduardo. **Investimentos no futebol**. 2005. Disponível <www.esportebizz.com.br> Acesso em: 10 de junho de 2005.

CARRAVETA, Elio Salvador. **Modernização da gestão no futebol brasileiro**: perspectivas para a qualificação do rendimento competitivo. Porto Alegre: AGE, 2006.

CATEB, Alexandre. **Sócios poderão responder com patrimônio pessoal por dívidas dos clubes de futebol**. Disponível em: www.mcampos.br/jornal/n63/pesquisa.htm. Acesso em: 04 de junho de 2005.

CAUDURO, M. T. **Educación física**: movimiento y compromiso social. Estudio de caso de una escuela primaria en Brasil. 1999. Tese (Doutorado em Educação Física) - Facultad de Pedagogía, Universidad de Barcelona, Barcelona, 1999.

CAVALCANTI, Marly (Org.). **Gestão estratégica de negócios**: evolução, cenários, diagnósticos e ação. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

CONFEDERAÇÃO BRASILEIRA DE FUTEBOL - CBF. **Transferências de jogadores brasileiros no ano de 2005.** Disponível em: www.cbf.net. Acessado em 10 e junho de 2005.

CHAFFEE, E. E. Three models of strategy. **Academy of Management Review**. v. 10, n. 1, p. 89-98, 1985.

CHANDLER, A. D. **Strategy and Structure**: chapters in the history of the industrial enterprise. Cambridge, MA: MIT Press, 1962.

CHIAVENATTO**,** Idalberto. **Administração**: Teoria, processo e prática. 3 ed. São Paulo: Makron Books, 2000.

CLUBE ATLÉTICO PARANAENSE - CAP. História do clube. Disponível em: www.atleticopr.com.br. Acesso em; 15 de junho de 2006.

COHEN S. **It's not your father's ski business anymore**. Hemisphere: Janeiro 1998, p. 62-66.

COOPER, D. R; SCHINDLER, P. S. **Métodos de Pesquisa em Administração**. Porto Alegre: Bookman, 2003.

COSTA, M. R. A violência urbana é particularidade da sociedade brasileira? **Perspectiva**, São Paulo, v. 13, n.4, out-dez 1999.

CHURCHIL, Gilbert A.; PETER, Paul J. **Marketing**: criando valor para o cliente. São Paulo: Saraiva, 2000.

CHRISTENSEN, C. R., ANDREWS, K. R., BOWER, J. L., HAMERMESH, G. and PORTER, M. E. **Business policy** : text and cases. Homewood: Irwin, 1982.

CONGRESSO INTERNACIONAL DE GESTÃO DE ESPORTES, 1. 1998, São Paulo, maio de 1998. **Anais...** São Paulo: Fundação Getúlio Vargas, 1998.

COSTA, A. L. A organização cordial: ensaio de cultura organizacional do grêmio gaviões da fiel. **Revista da Administração de Empresas**, São Paulo, v. 35, n. 6, p. 40-54, 1995.

CRISPELL, D. Materialism among minorites. **American Demographics**, EUA, v. 15 n. 8, p. 14-16. 1993.

DAFT, Richard L. **Teoria e projeto das organizações**. 6. ed. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

DRUCKER, Peter F. **Administração de organizações sem fins lucrativos**: princípios e práticas. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

EKELUND, P. A Rentabilidade das Associações de Times de Futebol: os exemplos das Ligas de Futebol da Itália e da Inglaterra. CONGRESSO INTERNACIONAL EAESP DE GESTÃO DE ESPORTES, 1. 1998. Fundação Getúlio Vargas. São Paulo, 1998. **Anais...** São Paulo: Fundação Getúlio Vargas, 1998.

ESPORTE BIZZ. **Chelsea tem prejuízo recorde em 2005.** Disponível em: www.esportebizz.com.br. Acesso em: 12 de junho de 2006.

ESPORTE BIZZ. Fórum Internacional, 1. **O Grande negócio do esporte**. Rio de Janeiro: Esporte Bizz, 2003 (13 a 14 de novembro de 2003). Disponível em: www.esportebizz.com.br. Acesso em: 13 de junho de 2006.

EVANS, Joel R.; BERMAN, Barry. **Principles of marketing**. 3 ed. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall, 1995.

FERNANDES, L. F. F. **A gestão dos clubes de futebol como clube empresa: estratégias de negócio.** 2000. Dissertação (Mestrado em Administração) - Programa de Pós-graduação em Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul – UFRGS. Porto Alegre, 2000.

FISCHMANN, A. A.; ALMEIDA, M. I. R. **Planejamento estratégico na prática**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1991.

FREITAS, H. M. R.; BECKER, J. L.; KLADIS, C. M.; HOPPEN, N. **Informação e decisão:** Sistemas de apoio e seu impacto. Porto Alegre: Ortiz, 1997.

FULLERTON, Ronald A. How modern is modern marketing evolution and the Myth of the “Production Era”. **Journal of Marketing**. Jan.1988, v. 52, n. 1, p 108-125.

FYNN, Alex; GUEST, Lynton. **For love or money**: Manchester United and England: the business of winning? London: Macmillan Publishers Ltd., 1998.

GALEANO, Eduardo. Futebol ao sol e à sombra. Porto Alegre: L&PM, 2004.

GAZETA ESPORTIVA. **Estatuto do desporto**: Luz no fim de um longo túnel. São Paulo, 15 de nov. 2004. Disponivel em: www.gazetaesportiva.com.br. Acesso em: 23 de agosto 2005.

GAZETA MERCANTIL. **No meio do campo, com todo mundo vendo**. São Paulo, 19 de ago. de 2005, Caderno 6, p. 27.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa.** São Paulo: Atlas, 1994.

GILMORE, Frank F. **Formulando estratégias em empresas pequenas.** São Paulo: Abril, 1972. (Biblioteca Harvard de Administração de Empresas, Artigo 7, v. 4).

GODOY, A. S. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 35, n. 3, p. 20-29, mai/jun 1995.

GOLDESTEIN, W. **Playing for keeps**: A history of early baseball. Ithaca, NY: Cornell University Press, 1989.

GORN, E.J. **The manly art**: Bare-Knuckle prize fighting in America. Ithaca, NY: Cornell University Press, 1986.

GREISING, David. The virtual olympics. **Business Week**, 29 april, 1996.

GRÊMIO FOOT BALL CLUBE. **Planejamento Estratégico**. Disponível em: www.gremio.net. Acesso em 15 de junho de 2005.

GUARAGNA, Frederico Mandelli. **A gestão do marketing esportivo no futebol – Caso Grêmio Foot-Ball Porto-alegrense**. 2005. 100 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração de Empresas) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre - RS, 2005.

GURGEL, Anderson. **Futebol S/A:** A economia em campo. São Paulo: Saraiva, 2006.

HAMEL, G.; PRAHALAD, C. K. **Competindo pelo futuro.** Rio de Janeiro: Campus, 1995.

HAMMERSLEY, M.; ATKINSON, P. **Etnografia**: métodos de investigación. Barcelona: Piados, 1994.

HARDY, S. **How Boston played**: Sport, recreation, and community, 1865-1915. Boston, MA: Northeastern University Press, 1982.

HEIJDEN, K. V. D. **Planejamento de cenários**: A arte da conversação estratégica. Porto Alegre: Bookman, 2004.

HELAL, R. **Passes e impasses**: futebol e cultura de massa no Brasil. Petrópolis - Rio de Janeiro: Vozes, 1997.

HITT, Michael A.; IRELAND, R. Duane; HOSKISSON, Robert E. **Administração estratégica**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

HOOLEY, G. J.; SAUNDERS, J. A.; PIERCY, N. F. **Estratégia de marketing e posicionamento competitivo**. São Paulo: Prentice Hall, 2001.

HUNGER, D. J.; WHEELEN, T. L. **Gestão estratégica**: princípios e prática. Rio de Janeiro: Reichmann & Affonso, 2002.

KEENEY, R. L. Decision Analisys: how to cope with increasing complexit. **Management Review**, Amacon, v. 68, n. 9, sept. 1979.

KELLY, J. R.. **Leisure**. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1982.

KIMBALL, R. **Data warehouse toolkit**. 1 ed. New York: John Wiley & Sons, Inc., 1996.

KIRSH, G. B. **The creation of American team sports**: Baseball & cricket, 1838-1872. Urbana, IL: University of Illinois Press, 1989.

KOTLER, Philip. **Princípios de marketing**. São Paulo: Atlas, 1995.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing**: análise, planejamento, implementação e controle. São Paulo: Atlas, 1996.

KOTLER, Philip. **Marketing.** Atlas: São Paulo, 1989.

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary**. Princípios de marketing**. Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil, 1991.

KOTLER, P.; KELLER, Kevin Lane. **Administração de marketing**. Revisão Técnica: Dílson Gabriel dos Santos. 12. ed. - São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

LAKATOS E. M.; MARCONI, M. A. **Metodologia científica.** 2 ed. São Paulo: Atlas, 1983.

LAKATOS E. M.; MARCONI, M. A. **Metodologia científica**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 1989.

LAMB, JR. Charles W; HAIR, JR. Joseph F. & McDANIEL, Carl. **Princípios de marketing**. Revisão Técnica: Tânia Maria Vidigal Limeira. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

LANCENET. **Balanços anuais dos clubes e casual auditores**. Disponível em: www.Lancenet.com.br. Acesso em: 02 de Fevereiro de 2006.

LAURENCE, Vincent. **Marcas legendárias**. São Paulo: Makron Books do Brasil, 2005.

LEONCINI, M. P. **Entendendo o negócio futebol**: um estudo sobre a transformação do modelo de gestão estratégica nos clubes de futebol. 2001. Tese (Doutorado em Engenharia) - Escola Politécnica de São Paulo, São Paulo, 2001.

LOPEZ, José E.; MARTÍN, Luiz A**. La direción estratégica de la empresa**: Teoria y aplicaciones. Madrid - Espanha: Civitas, 1996.

MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa de marketing**: uma orientação aplicada. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MARINI, Eduardo; MELO, Liana; GARAMBONE, Sidney. Campo de verdinhas: Futebol brasileiro entra na era empresarial e traz de volta seus craques pagando salários estratosféricos. **Revista Isto É,** Rio de Janeiro, 4 de fevereiro de 1998.

MATTAR, Fauze N. **Pesquisa de marketing**: metodologia, planejamento. São Paulo: Atlas, 1999.

MATTAR, Fauze N.; SANTOS, Wilson Gabriel. **Gerência de produto**s: como tornar seu produto um sucesso. São Paulo: Atlas, 2003.

MAXIMIANO, Antonio C. A. **Introdução à administração**. São Paulo: Atlas, 1995.

McCARTHY, E. J.; PERREAULT JR., Wiliam, D. **Marketing essencial**: uma abordagem gerencial e global. Atlas, São Paulo, 1997.

MELO NETO, F. P. **Administração e marketing de clubes esportivos**. Rio de Janeiro: Sprint, 1998.

_____. **Marketing esportivo**. Rio de Janeiro: Record, 1995.

_____. **Marketing de patrocínio**. Rio de Janeiro: Sprint, 2000.

MINADEO, Roberto. **Marketing esportivo**: aspectos diversos. Disponível em: www.mktesportivo.com.br. Acesso em: 1/5/2005.

MINTZBERG, H. **Crafting strategy**. Harvard Business Review. Boston, v. 65, n. 1, p. 66-75, jul/aug. 1987.

------. **Estrutura e dinâmica das organizações**. Lisboa: Dom Quixote, 1995.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de estratégia**. Um roteiro pela selva do planejamento estratégico. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MOLINA, R. M. K. O enfoque teórico metodológico qualitativo e o estudo de caso: uma reflexão introdutória**.** In: MOLINA NETO, V.; TRIVIÑOS, A. N. S. **A pesquisa qualitativa em educação física.** Porto Alegre - RS: Sulina, 1999.

MONOPOLIES AND MERGERS COMMISSION. **British Sky Broadcasting Group plc and Manchester United PLC**: A report on the proposed merger, London: TSO, 1999.

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

MURAD, M. **Dos pés a cabeça**: elementos básicos de sociologia do futebol. Rio de Janeiro: Irradiação Cultural, 1996.

NEGRINI, A. Instrumentos de coleta de informações na pesquisa qualitativa. In: MOLINA NETO, V.; TRIVIÑOS, A.N.S. **A pesquisa qualitativa em educação física**. Porto Alegre - RS: Sulina, 1999.

OHMAE, Kenichi. **O estrategista em ação**. São Paulo: Pioneira, 1985.

OLIVEIRA, Djalma P. R. **Estratégia empresarial e vantagem competitiva**: como estabelecer, implementar e avaliar. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2001.

PAIVA, Flávio. **Flávio Paiva**. Diretor de Marketing do Grêmio Futebol Porto Alegrense. Entrevista gravada, concedida conforme protocolo de pesquisa inserido no Anexo D, a Mário Luiz Soares em 28 de janeiro 2006.

PARKS, J. B.: ZANGER, B. R. K. Definition and direction. In: PARKS, J. B.: ZANGER, B. R. K. (Eds), **Sport & fitness management**: Career strategies and professional content. Champaing, IL: Human Kinetics Books, 1990. p. 1-14.

PEPPERS, D.; ROGERS, M. **CRM Series**: Marketing 1 to 1.São Paulo: Makron Books, 2001.

PINDYCK, Robert S.; RUBINFELD, Daniel. **Microeconomia**. 4. ed. Rio de Janeiro: Makron Books do Brasil, 1998.

PITTS, B. G.; FIELDING, L. W. Strategic sport marketing: Case analysis. In PARKHOUSE, B. (Ed) **The management of sport**: Its foundation and application. St. Louis, MO: Mosby Year Book, Inc., 1991. p. 333-346.

PITTS, B. G.; FIELDING, L. W.; MILLER, L. K. Industry segmentation theory and sport industry: Developing a sport industry segment model. **Sport Marketing Quarterly**, Morgantown, WV, v. 3, n. 1, p. 15-24, 1994.

PITTS, B. G.; STOTLAR, D. K. Fundamentals of sport marketing. **Fitness Information Tchnology,** Morgantown, 1996.

PITTS, B. G.; STOTLAR, D. K. **Fundamentos do marketing esportivo**. São Paulo: Phorte, 2002.

PORTER, Michael. What is estrategy? **Harvard Business Rewiew**, Boston, p. 61-78, nov./dez. 1996.

PORTER, Michael E. **Competitive strategy**: techniques for analyzing industries and competitors. New York: Free Press, 1998.

POZZI, L. F. **A grande jogada**: teoria e prática do marketing esportivo. São Paulo: Globo, 1998.

POZZI, L. F. Futebol empresa. In: COSTA, M. R. *et al.* **Futebol**: espetáculo do século. São Paulo: Musa, 1999.

RIES, A.; TROUT, J. **Marketing de guerra**. São Paulo: McGraw Hill, 1986.

RIES, S. A. **City Games**: The evolution of American urban society and rise of sports. Urbana, IL: University of Illinois Press, 1989.

ROESCH, S.M.A. **Projetos de estágio do curso de administração**. São Paulo: Atlas, 1996.

ROMÃO, Érika. **Marcas brigam para aparecer em 2006**. Disponível em: www.esportebizz.com.br. Acesso em: 15 de julho de 2005.

ROMÃO, Érika.**Critério para a divisão das cotas de TV da Série A**.Cases 2005. Disponível em: <www.esportebizz.com.br> Acesso em: 15/4/2005.

ROMÃO, Érika. **Pontos corridos garantem melhor exposição para as marcas**. Disponível em: <www.esportebizz.com.br> Acesso em: 15 de julho de 2005.

ROSSI, Carlos A. V. **Desenvolvimento de um modelo integrativo de marketing estratégico e verificação de sua aplicabilidade na indústria de chocolates**. 1993. Tese (Doutorado em Administração - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 1993.

ROSSMAN, M. **Multicultural marketing**. New York: AMACOM Books, 1994.

SANDHUSSEN, Richard L. **Marketing básico**. São Paulo: Saraiva, 1998.

SANTOS, Roberto Rappa (2005). www.esportebizz.com.br. Acessado em 06 de Julho de 2005.

SBRIGHI, César. **Futebol já sabe qual o retorno do patrocinador**. Disponível em: <mktesportivo.com.br>.Acesso em: 16 de julho de 2005.

SELLTIZ, CLAIRE *et al*. **Métodos de pesquisa nas relações sociais**. São Paulo: EPU, 1975.

SHERMAN, A.J. **Franchising and licensing**: Two ways build your business. New York: AMACOM Books, 1991.

SOCIOLOGIA DO ESPORTE. **O intuito de mostrar o futebol como elemento de estudo sociológico e a necessidade de conhecimento de outras ciências para compreendê-lo.** Disponível em: <http://www.rafaelporcari.hpg.ig.com.br/2-%20sociocultura.html>. Acesso em: 10 de junho de 2005.

SHIKIDA, C. D. ; SHIKIDA, P. F. A. . **É o futebol o ópio do povo**? uma abordagem econômica. http://www.ceaee.ibmecmg.br/wp/wp19.pdf. Acesso em 10 de junho de 2005.

SOALHEIRO, Felipe**. A profissionalização do Marketing**. Algumas iniciativas de uma área que até recentemente estava em segundo plano mesmo nos principais clubes brasileiros. Disponível em: www.esportebizz.com.br. Acesso em: 14 de setembro de 2005.

SOMOGGI, Amir. **Propriedade de Marketing do Futebol**. As diferentes formas de visibilidade. Disponível em: www.cidadedofutebol.com.br. Acesso em: 20 de Junho de 2006.

SOMOGGI, Amir. **Representatividade em clubes de futebol**. Disponível em: <www.esportebizz.com.br>.Acesso em: 16 de julho de 2005a.

SOMOGGI, Amir. **Internet**: estratégia dos clubes de futebol. Disponível em: <www.esportebizz.com.br>.Acesso em: 16 de julho de 2005b.

STAIR, Ralph. **Princípios de sistema de informação**: Uma abordagem gerencial. Rio de Janeiro : LTC, 1998.

STEINER, George A. **Strategic planning**. New York: The Free Press, 1979.

STEVENS, Robert. E.; LOUDON, David L.; WRENN, Bruce.; WARREN, Willian. E. **Marketing planning guide.** New York: Haworth Press, 1997.

STEVENS, Robert E.; LOUDON, David L.; WRENN, Bruce; WARREN, Willian E. **Planejamento de marketing**. São Paulo: Makrin Books, 2001.

STONER, J. A.; FREEMAN, R. E. **Administração**. 5 ed. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1995.

STOTLAR D. K.; DUALIB, C. **Como desenvolver planos de marketing esportivo de sucesso**. São Paulo: Idéia e Ação, 2005.

SUZUKI JR. M. O futebol brasileiro na era da globalização. **Folha de São Paulo**, São Paulo, 9 de jan. 1997, Caderno 4, p.12.

SZYMANSKI, S.; KUYPERS, T. **Winners and losers.** The business strategy of football. England: Penguin Books Ltd, 1999.

TAYLOR, R. As dimensões sociais do relacionamento comercial entre os clubes de futebol e suas comunidades. CONGRESSO INTERNACIONAL EAESP DE GESTÃO DE ESPORTES, 1, São Paulo: Fundação Getúlio Vargas, 1998. **Anais...** São Paulo: Fundação Getúlio Vargas, 1998.

TEITELBAUM, I. **Marketing esportivo**: um estudo exploratório. Porto Alegre: Dissertação (Mestrado em Economia) - Faculdade de Ciências Econômicas, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 1997.

TORO, Juan Manuel. **Marketing esportivo**: o motor do negócio. ENCONTRO INTERNACIONAL DE GESTÃO DE INSTITUIÇÕES ESPORTIVAS, 1. Centro de Pesquisas IESE-SBM (Sport Business Management Research Center) de Madri, Espanha (19 a 20 de abril,2005).

TRICHES, Paloma. **Paloma Triches.** Representante do Depto de Marketing do clube Atlético Paranaense. Entrevista gravada, concedida conforme protocolo de pesquisa inserido no Anexo D, a Mário Luiz Soares em 31 de janeiro 2006.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**: a pesquisa qualitativa em Educação. São Paulo: Atlas, 1990.

UNIVERSIA KNOWLEDGE WHARTON. **Marketing esportivo**: o motor do negócio. Disponível em: http://www.wharton.universia.net/index.cfm?fa=viewfeature&id=966&language=portugues. Acesso em 16 de julho de 2005.

URBAN, Glen L.; STAR, Steven H. **Advanced marketing strategy**: phenomena, analisys and decision. Englewood Cliffs: Prentice Hall, 1991.

VASCONCELLOS, Eduardo; HEMSLEY, James. **Estrutura das organizações.** São Paulo: Pioneira, 2002.

VERÍSSIMO, José Fernando. Um dilema, **Jornal do Brasil**. Rio de Janeiro, 30 de novembro, 1996. p. 3.

ZERO HORA - ZH, Porto Alegre, 1998.

WIERENGA, B.; BRUGGEN, G. Van. **Marketing management support systems**: Principles, tools, and implementation. Boston, MA: Kluwer Academic Publishers, 2000.

WINER, Dave. **RSS 0.91**. Junho de 2000. Disponível em: <http://backend.userland.com/rss091>. Acesso em: 18 de junho de 2005.

WINTER, J. S. **Breve história do futebol brasileiro**. São Paulo: FTD, 1995.

WITTER, J. S. **O que é futebol.** São Paulo: Brasiliense, 1996.

WRIGHT, Peter; KROLL Mark J.; PARNELL John. **Administração estratégica**: conceitos. São Paulo: Atlas, 2000.

YANNAKIS, A. **Some contributions of sport sociology to the marketing management**. Dallas, TX: Business Publications, Inc., 1989.

YIN, Robert K. **Case study research**: desing and methods. Newbury Park: Sage, 1990.

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

# ANEXOS

# ANEXO A – LEI ZICO

LEI Nº. 8.672, DE 6 DE JULHO DE 1993

Institui normas gerais sobre desportos e dá outras providências.

O PRESIDENTE DA REPÚBLICA

Faço saber que o Congresso Nacional decreta e eu sanciono a seguinte Lei:

## CAPÍTULO I

## DAS DISPOSIÇÕES INICIAIS

Art. 1º O desporto brasileiro abrange práticas formais e não-formais e obedece às normas gerais desta Lei, inspirado nos fundamentos constitucionais do Estado Democrático de Direito.

§1º A prática desportiva formal é regulada por normas e regras nacionais e pelas regras internacionais aceitas em cada modalidade.

§2º A prática desportiva não-formal é caracterizada pela liberdade lúdica de seus praticantes.

## CAPÍTULO II

## DOS PRINCÍPIOS FUNDAMENTAIS

Art. 2º O desporto, como direito individual, tem como base os seguintes princípios:

I - soberania, caracterizado pela supremacia nacional na organização da prática desportiva;

II - autonomia, definido pela faculdade de pessoas físicas e jurídicas organizarem-se para a prática desportiva como sujeitos nas decisões que as afetam;

III - democratização, garantido em condições de acesso às atividades desportivas sem distinções e quaisquer formas de discriminação;

IV - liberdade, expresso pela livre prática do desporto, de acordo com a capacidade e interesse de cada um, associando-se ou não a entidades do setor;

V - direito social, caracterizado pelo dever do Estado de fomentar as práticas desportivas formais e não-formais;

VI - diferenciação, consubstanciado no tratamento específico dado ao desporto profissional e não-profissional;

VII - identidade nacional, refletido na proteção e incentivo às manifestações desportivas de criação nacional;

VIII - educação, voltado para o desenvolvimento integral do homem como ser autônomo e participante e fomentado através da prioridade dos recursos públicos ao desporto educacional;

IX - qualidade, assegurado pela valorização dos resultados desportivos, educativos e dos relacionados à cidadania e ao desenvolvimento físico e moral;

X - descentralização, consubstanciado na organização e funcionamento harmônicos de sistemas desportivos diferenciados e autônomos para os níveis federal, estadual e municipal;

XI - segurança, propiciado ao praticante de qualquer modalidade desportiva, quanto a sua integridade física, mental ou sensorial;

XII - eficiência, obtido através do estímulo à competência desportiva e administrativa.

## CAPÍTULO III

## DA CONCEITUAÇÃO E DAS FINALIDADES DO DESPORTO

Art. 3º O desporto como atividade predominantemente física e intelectual pode ser reconhecido em qualquer das seguintes manifestações:

I - desporto educacional, através dos sistemas de ensino e formas assistemáticas de educação, evitando-se a seletividade, a hipercompetitividade de seus praticantes, com a finalidade de alcançar o desenvolvimento integral e a formação para a cidadania e o lazer;

II - desporto de participação, de modo voluntário, compreendendo as modalidades desportivas praticadas com a finalidade de contribuir para a integração dos praticantes na plenitude da vida social, na promoção da saúde e da educação e na preservação do meio ambiente;

III - o desporto de rendimento, praticado segundo normas e regras nacionais e internacionais, com a finalidade de obter resultados e integrar pessoas e comunidades do País e estas com outras nações.

Parágrafo único. O desporto de rendimento pode ser organizado e praticado:

I - de modo profissional, caracterizado por remuneração pactuada por contrato de trabalho ou demais formas contratuais pertinentes;

II - de modo não-profissional, compreendendo o desporto:

a) semiprofissional, expresso pela existência de incentivos materiais que não caracterizem remuneração derivada de contrato de trabalho;

b) amador, identificado pela inexistência de qualquer forma de remuneração ou de incentivos materiais.

## CAPÍTULO IV

## DO SISTEMA BRASILEIRO DO DESPORTO

### SEÇÃO I

### DA COMPOSIÇÃO E OBJETIVOS

Art. 4º O Sistema Brasileiro do Desporto compreende:

I - o Conselho Superior de Desporto;

II - a Secretaria de Desporto do Ministério da Educação e do Desporto;

III - o Sistema Federal, os Sistemas dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios, organizados de forma autônoma e em regime de colaboração, integrados por vínculos de natureza técnica específicos de cada modalidade desportiva.

§1º O Sistema Brasileiro do Desporto tem por objetivo garantir a prática desportiva regular e melhorar-lhe o padrão de qualidade.

§2º Poderão ser incluídas no Sistema Brasileiro do Desporto as pessoas jurídicas que desenvolvam práticas não-formais, promovam a cultura e as ciências do desporto e formem ou aprimorem especialistas.

§3º Ao Ministério da Educação e do Desporto, por sua Secretaria de Desporto, cumpre elaborar o Plano Nacional do Desporto, observadas as diretrizes da Política Nacional do Desporto, e exercer o papel do Estado na forma do art. 217 da Constituição Federal.

### SEÇÃO II

### DO CONSELHO SUPERIOR DE DESPORTOS

Art. 5º O Conselho Superior de Desportos é órgão colegiado de caráter consultivo e normativo, representativo da comunidade desportiva brasileira, cabendo-lhe:

I - fazer cumprir e preservar os princípios e preceitos desta Lei:

II - oferecer subsídios técnicos à elaboração do Plano Nacional do Desporto;

III - dirimir os conflitos de superposição de autonomias;

IV - emitir pareceres e recomendações sobre questões desportivas nacionais;

V - estabelecer normas, sob a forma de resoluções, que garantam os direitos e impeçam a utilização de meios ilícitos nas práticas desportivas;

VI - aprovar os Códigos de Justiça Desportiva e suas alterações;

VII - propor prioridades para o plano de aplicação de recursos do Fundo Nacional de Desenvolvimento Desportivo - FUNDESP, elaborado pelo Ministério da Educação e do Desporto, por meio de sua Secretaria de Desportos;

VIII - outorgar o Certificado de Mérito Desportivo;

IX- exercer outras atribuições constantes da legislação desportiva.

Art. 6º O Conselho Superior de Desporto será composto de quinze membros nomeados pelo Presidente da República, discriminadamente:

I - o Secretário de Desporto do Ministério da Educação e do Desporto, membro nato que o preside;

II - dois, de reconhecido saber desportivo, indicados pelo Ministério da Educação e do Desporto;

III - um representante do Comitê Olímpico Brasileiro;

IV - um representante das entidades de administração federal do desporto profissional;

V - um representante das entidades de administração federal do desporto não-profissional;

VI - um representante das entidades de prática do desporto profissional;

VII - um representante das entidades de prática do desporto não-profissional;

VIII - um representante dos atletas profissionais;

IX - um representante dos atletas não-profissionais;

X - um representante dos árbitros;

XI - um representante dos treinadores desportivos;

XII - um representante das instituições que formam recursos humanos para o desporto;

XIII - um representante das empresas que apóiam o desporto;

XIV - um representante da imprensa desportiva.

§1º A escolha dos membros do Conselho dar-se-á por eleição ou indicação dos segmentos e setores interessados, na forma da regulamentação desta Lei.

§2º Quando segmentos e setores desportivos tornarem-se relevantes e influentes, o Conselho, por deliberação de dois terços de seus membros, poderá ampliar a composição do colegiado até o máximo de vinte e nove conselheiros.

§3º O mandato dos conselheiros será de três anos, permitida uma recondução.

§4º Os conselheiros terão direito a passagem e diária para comparecimento às reuniões do Conselho.

## SEÇÃO III

## DO SISTEMA FEDERAL DO DESPORTO

Art. 7º O Sistema Federal do Desporto tem por finalidade promover e aprimorar as práticas desportivas de rendimento.

Parágrafo único. O Sistema Federal do Desporto congrega as pessoas físicas e jurídicas de direito privado, com ou sem fins lucrativos, encarregadas da coordenação, da administração, da normatização, do apoio e da prática do desporto, bem como as incumbidas da Justiça Desportiva e, especialmente:

I - o Comitê Olímpico Brasileiro;

II - as entidades federais de administração do desporto;

III - as entidades de prática do desporto filiadas àquelas referidas no inciso anterior.

Art. 8º Ao Comitê Olímpíco Brasileiro, entidade jurídica de direito privado, compete representar o País nos eventos olímpicos, pan-americanos e outros de igual natureza, no Comitê Olímpico Internacional e fomentar o movimento olímpico no território nacional, em conformidade com as disposições estatutárias e regulamentares do Comitê Olímpico Internacional.

§1º Caberá ao Comitê Olímpico Brasileiro representar o olimpismo brasileiro junto aos poderes públicos.

§2º É privativo do Comitê Olímpico Brasileiro o uso da bandeira e dos símbolos olímpicos.

Art. 9º As entidades federais de administração do desporto são pessoas jurídicas de direito privado, com organização e funcionamento autônomos, e terão as competências definidas em seus estatutos.

§1º As entidades federais de administração do desporto filiarão, nos termos dos seus estatutos, tanto entidades estaduais de administração quanto entidades de prática desportiva.

§ 2º É facultada a filiação direta de atletas nos termos previstos no estatuto da respectiva entidade.

Art. 10. As entidades de prática do desporto são pessoas jurídicas de direito privado, com ou sem fins lucrativos, constituídas na forma da lei, mediante o exercício do direito de livre associação.

Parágrafo único. As entidades de prática desportiva poderão filiar-se, por modalidade, a entidades de administração do desporto de mais de um sistema.

Art. 11. É facultado às entidades de prática e às entidades federais de administração de modalidade profissional, manter a gestão de suas atividades sob a responsabilidade de sociedade com fins lucrativos, desde que adotada uma das seguintes formas:

I - transformar-se em sociedade comercial com finalidade desportiva;

II - constituir sociedade comercial com finalidade desportiva, controlando a maioria de seu capital com direito a voto;

III - contratar sociedade comercial para gerir suas atividades desportivas.

Parágrafo único. As entidades a que se refere este artigo não poderão utilizar seus bens patrimoniais, desportivos ou sociais para integralizar sua parcela de capital ou oferecê-los como garantia, salvo com a concordância da maioria absoluta na assembléia geral dos associados e na conformidade dos respectivos estatutos.

Art. 12. As entidades de prática desportiva poderão organizar ligas regionais ou nacionais e competições, seriadas ou não, observadas as disposições estatutárias das entidades de administração do desporto a que pertençam.

Parágrafo único. Na hipótese do **caput** deste artigo é facultado às entidades de prática desportiva participar, também, de campeonatos nas entidades de administração do desporto a que estejam filiadas.

Art. 13. A duração dos mandatos deve ajustar-se, sempre que possível, ao ciclo olímpico ou à periodicidade das competições mundiais da respectiva modalidade desportiva.

Art. 14. São causas de inelegibilidade para o desempenho de cargos e funções, eletivas ou de livre nomeação, de entidades federais de administração do desporto, sem prejuízo de outras estatutariamente previstas:

I - ter sido condenado por crime doloso em sentença definitiva;

II - ser considerado inadimplente na prestação de contas de recursos financeiros recebidos de órgãos públicos, em decisão administrativa definitiva.

Parágrafo único. A ocorrência de qualquer das situações previstas neste artigo, ao longo do mandato, importa na perda automática do cargo ou função de direção.

## SEÇÃO IV

## DO SISTEMA DOS ESTADOS, DISTRITO FEDERAL E MUNICÍPIOS

Art. 15. Os Estados e o Distrito Federal constituirão seus próprios sistemas, respeitadas as normas estabelecidas nesta Lei.

Parágrafo único. Aos Municípios é facultado constituir sistemas próprios, observadas as disposições desta Lei e as contidas na legislação do respectivo Estado.

# CAPÍTULO V

# DO CERTIFICADO DE MÉRITO DESPORTIVO

Art. 16. É criado o Certificado de Mérito Desportivo a ser outorgado pelo Conselho Superior de Desportos.

Parágrafo único. As entidades contempladas farão jus a:

I - prioridade no recebimento de recursos de natureza pública;

II - benefícios previstos na legislação em vigor referente à utilidade pública;

III - benefícios fiscais na forma da lei.

Art. 17. Para obtenção do Certificado de Mérito Desportivo são requisitos entre outros:

I - ter estatuto de acordo com a legislação em vigor;

II - demonstrar relevantes serviços ao desporto nacional;

III - (VETADO)

IV - apresentar manifestação do Comitê Olímpico Brasileiro, no caso de suas filiadas;

V - possuir viabilidade e autonomia financeiras;

VI - manter a independência técnica e o apoio administrativo aos órgãos judicantes.

## CAPÍTULO VI

## DA PRÁTICA DESPORTIVA PROFISSIONAL

Art. 18. Atletas, entidades de prática desportiva e entidades de administração do desporto são livres para organizar a atividade profissional de sua modalidade, respeitados os termos desta Lei.

Art. 19. Qualquer cessão ou transferência de atleta profissional depende de expressa anuência deste.

Art. 20. A cessão ou transferência de atleta profissional para entidade desportiva estrangeira observará as instruções expedidas pela entidade federal de administração do desporto da modalidade.

Parágrafo único. Além da taxa prevista na alínea **b** do inciso **II** do art. 43 desta Lei, nenhuma outra poderá ser exigida, a qualquer título, na transferência do atleta.

Art. 21. A participação de atletas profissionais em seleções será estabelecida na forma como acordarem a entidade de administração 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 estes 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.

Art. 22. A atividade do atleta profissional é caracterizada por remuneração pactuada em contrato com pessoa jurídica, devidamente registrado na entidade federal de administração do desporto, e deverá conter cláusula penal para as hipóteses de descumprimento ou rompimento unilateral.

§1º A entidade de prática desportiva empregadora que estiver com pagamento de salários dos atletas profissionais em atraso, por período superior a três meses, não poderá participar de qualquer competição, oficial ou amistosa.

§2º Aplicam-se ao atleta profissional as normas gerais da legislação trabalhista e da seguridade social, ressalvadas as peculiaridades expressas nesta Lei ou integrantes do contrato de trabalho respectivo.

Art. 23. O contrato de trabalho do atleta profissional terá prazo determinado, com vigência não inferior a três meses e não superior a trinta e seis meses.

Parágrafo único. De modo excepcional, o prazo do primeiro contrato poderá ser de até quarenta e oito meses, no caso de atleta em formação, não-profissional, vinculado à entidade de prática, na qual venha exercendo a mesma atividade, pelo menos durante vinte e quatro meses.

Art. 24. Às entidades de prática desportiva pertence o direito de autorizar a fixação, transmissão ou retransmissão de imagem de espetáculo desportivo de que participem.

§1º Salvo convenção em contrário, vinte por cento do preço da autorização serão distribuídos, em partes iguais, aos atletas participantes do espetáculo.

§2º O disposto neste artigo não se aplica a flagrantes do espetáculo desportivo para fins exclusivamente jornalísticos ou educativos, cuja duração, no conjunto, não exceda de três minutos.

Art. 25. Na comercialização de imagens decorrentes de contrato com a entidade de administração de desporto, as entidades de prática desportiva participarão com vinte e cinco por cento do resultado da contratação, de modo proporcional à quantidade de atletas que cada uma cedeu, ressalvados os direitos assegurados no artigo anterior.

Art. 26. Caberá ao Conselho Superior de Desportos fixar o valor, os critérios e condições para o pagamento da importância denominada passe.

Art. 27. É vedada a participação de atletas não-profissionais, com idade superior a vinte anos, em competições desportivas de profissionais.

Art. 28. É vedada a prática do profissionalismo em qualquer modalidade desportiva, quando se tratar de:

I - desporto educacional, seja nos estabelecimentos escolares de 1º e 2º graus ou superiores;

II - desporto militar;

III - menores até a categoria de juvenil.

Art. 29. Será constituído um sistema de seguro obrigatório específico para os praticantes desportivos profissionais, com o objetivo de cobrir os riscos a que estão sujeitos, protegendo especialmente os praticantes de alto rendimento.

## CAPÍTULO VII

## DA ORDEM DESPORTIVA

Art. 30. No âmbito de suas atribuições, cada entidade de administração do desporto tem competência para decidir, de ofício ou quando lhe forem submetidas pela parte interessada, as questões relativas ao cumprimento das normas e regras desportivas.

Art. 31. É vedado às entidades federais de administração do desporto intervir na organização e funcionamento de suas filiadas.

§1º Com o objetivo de manter a ordem desportiva, o respeito aos atos emanados de seus poderes internos e fazer cumprir os atos legalmente expedidos pelos órgãos ou representantes do poder público, poderão ser aplicadas, pelas entidades de administração do desporto e de prática desportiva, as seguintes sanções:

I - advertência;

II - censura escrita;

III - multa;

IV - suspensão;

V - desfiliação ou desvinculação.

§2º A aplicação das sanções previstas nos incisos I, II e III do parágrafo anterior não prescinde do processo administrativo no qual sejam assegurados o contraditório e a ampla defesa.

§3º As penalidades de que tratam os incisos IV e V do §1º deste artigo só serão aplicadas após a decisão definitiva da Justiça Desportiva.

Art. 32. Quando se adotar o voto plural, a quantificação ou ponderação de votos observará, sempre, critérios técnicos e a classificação nas competições oficiais promovidas nos últimos cinco anos ou em período inferior, sem prejuízo de outros parâmetros estabelecidos em regulamento.

## CAPÍTULO VIII

## DA JUSTIÇA DESPORTIVA

Art. 33. A Justiça Desportiva a que se referem os §§1º e 2º do art. 217 da Constituição Federal e o art. 33 da Lei nº 8.028, de 12 de abril de 1990, regula-se pelas disposições deste capítulo.

Art. 34. A organização, o funcionamento e as atribuições da Justiça Desportiva, limitadas ao processo e julgamento das infrações disciplinares e às competições desportivas, serão definidas em Códigos.

§1º Os Códigos de Justiça dos desportos profissional e não-profissional serão propostos pelas entidades federais de administração do desporto para aprovação pelo Conselho Superior de Desportos.

§2º As transgressões relativas à disciplina e às competições desportivas sujeitam o infrator a:

I - advertência;

II - eliminação;

III - exclusão de campeonato ou torneio;

IV - indenização;

V - interdição de praça de desporto;

VI - multa;

VII - perda de mando do campo;

VIII - perda de pontos;

IX - perda de renda;

X - suspensão por partida;

XI - suspensão por prazo.

§3º As penas pecuniárias não serão aplicadas a atletas não-profissionais.

§4º O disposto nesta Lei sobre Justiça Desportiva não se aplica ao Comitê Olímpico Brasileiro.

Art. 35. Aos Tribunais de Justiça Desportiva, unidades autônomas e independentes das entidades de administração do desporto de cada sistema, compete processar e julgar, em última instância, as questões de

descumprimento de normas relativas à disciplina e às competições desportivas, sempre assegurada a ampla defesa e o contraditório.

§1º Sem prejuízo do disposto neste artigo, as decisões finais dos Tribunais de Justiça Desportiva são impugnáveis, nos termos gerais do direito, respeitados os pressupostos processuais estabelecidos nos §§1º e 2º do art. 217 da Constituição Federal.

§2º O recurso ao poder Judiciário não prejudica os efeitos desportivos validamente produzidos em conseqüência da decisão proferida pelos Tribunais de Justiça Desportiva.

Art. 36. As entidades de administração do desporto, nos campeonatos e competições por elas promovidos, terão como primeira instância a Comissão Disciplinar integrada por três membros de sua livre nomeação, para aplicação imediata das sanções decorrentes de infrações cometidas durante as disputas e constantes das súmulas ou documentos similares dos árbitros, ou ainda, decorrentes de infringência ao regulamento da respectiva competição.

§1º A Comissão Disciplinar aplicará sanções em procedimento sumário.

§2º Das decisões da Comissão Disciplinar caberá recurso aos Tribunais Desportivos, assegurados o contraditório e a ampla defesa.

§3º O recurso a que se refere o parágrafo anterior será recebido com efeito suspensivo quando a penalidade exceder de duas partidas consecutivas ou quinze dias.

Art. 37. O membro do Tribunal de Justiça Desportiva exerce função considerada de relevante interesse público e, sendo servidor público, terá abonadas suas faltas, computando-se como de efetivo exercício a participação nas respectivas sessões.

Art. 38. Os Tribunais de Justiça Desportiva serão compostos por, no mínimo, sete membros e, no máximo, onze membros, sendo:

a) um indicado pelas entidades de Administração do Desporto;

b) um indicado pelas entidades de Práticas Desportivas que participem de competições oficiais da divisão principal;

c) três advogados com notório saber jurídico desportivo, indicados pela Ordem dos Advogados do Brasil;

d) um representante dos árbitros, por estes indicado;

e) um representante dos atletas, por estes indicado.

§1º Para efeito de acréscimo na composição, deverá ser assegurada a paridade apresentada nas alíneas **a**, **b**, **d** e **e**, respeitado o constante no **caput** deste artigo.

§2º O mandato dos membros dos Tribunais de Justiça Desportiva será de, no máximo, quatro anos, permitida apenas uma recondução.

§3º (VETADO)

§4º É vedado a dirigentes desportivos das Entidades de Administração e das Entidades de Prática, o exercício de cargo ou função na Justiça Desportiva, exceção feita aos membros de Conselho Deliberativo das Entidades de Prática Desportiva.

## CAPÍTULO IX

## DOS RECURSOS PARA O DESPORTO

Art. 39. Os recursos necessários à execução da política Nacional do Desporto serão assegurados em programas de trabalho específicos constantes dos Orçamentos da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios, além dos provenientes de:

I - fundos desportivos;

II - receitas oriundas de concursos de prognósticos;

III - doações, patrocínios e legados;

IV - prêmios de concursos de prognósticos da Loteria Esportiva Federal não reclamados nos prazos regulamentares;

V - incentivos fiscais previstos em lei;

VI - outras fontes.

Art. 40. Ao Comitê Olímpico Brasileiro é concedida autorização para importar, livre de tributos federais, equipamentos, materiais e componentes destinados, exclusivamente, ao treinamento de atletas, às competições desportivas do seu programa de trabalho e aos programas das entidades federais de administração do desporto que lhe sejam filiadas ou vinculadas.

§1º O Ministério da Fazenda poderá, mediante proposta do Ministério da Educação e do Desporto, através de sua Secretaria de Desporto, estender o benefício previsto neste artigo às entidades de prática desportiva e aos atletas integrantes do Sistema Federal do Desporto, para execução de atividades relacionadas com a melhoria do desempenho das representações desportivas nacionais.

§2º É vedada a comercialização dos equipamentos, materiais e componentes importados com benefício previsto neste artigo.

§3º Os equipamentos, materiais e componentes importados poderão ser definitivamente transferidos para as entidades e os atletas referidos no §1º, caso em que, para os fins deste artigo, ficarão equiparados ao importador.

§4º A infringência do disposto neste artigo inabilita definitivamente o infrator aos benefícios nele previstos, sem prejuízo das sanções e do recolhimento dos tributos dispensados, atualizados monetariamente e acrescidos das cominações previstas na legislação pertinente.

Art. 41. (VETADO).

Art. 42. Por unificação do Fundo de Assistência ao Atleta Profissional de que trata a Lei nº 6.269, de 24 de novembro de 1975, com o fundo de promoção ao Esporte Amador de que trata a Lei nº 7.752, de 14 de abril de 1989, fica criado o Fundo Nacional de Desenvolvimento Desportivo - FUNDESP, como unidade orçamentária destinada a dar apoio financeiro a programas e projetos de caráter desportivo que se enquadrem nas diretrizes e prioridades constantes da Política Nacional do Desporto.

§1º O FUNDESP, de natureza autárquica, será subordinado ao Ministério da Educação e do Desporto, através de sua Secretaria de Desporto, observado o disposto no inciso VII do art. 5º desta Lei.

§2º O FUNDESP terá duas contas específicas: uma destinada a fomentar o desporto não-profissional, e, outra, à assistência ao atleta profissional e ao em formação.

Art. 43. Constituem recursos do FUNDESP:

I - para fomento ao desporto não-profissional:

a) receitas oriundas de concursos de prognósticos previstos em lei;

b) adicional de quatro e meio por cento incidente sobre cada bilhete, permitido o arredondamento do seu valor feito nos concursos de prognósticos a que refere o Decreto-lei nº 594, de 27 de maio de 1969 e a Lei nº 6.717, de 12 de novembro de 1979, destinada ao cumprimento do disposto neste inciso;

c) doações, legados e patrocínios;

d) prêmios de concursos de prognósticos da Loteria Esportiva Federal não reclamados;

e) (VETADO)

f) outras fontes;

II - para assistência ao atleta profissional e ao em formação:

a) um por cento do valor do contrato do atleta profissional pertencente ao Sistema Federal do Desporto, devido e recolhido pela entidade contratante;

b) um por cento do valor da indenização fixada pela entidade cedente, no caso de cessão de atleta a entidade estrangeira;

c) um por cento da arrecadação proveniente das competições organizadas pelas entidades federais de administração do desporto profissional;

d) penalidades disciplinares pecuniárias aplicadas aos atletas profissionais pelas entidades de prática desportiva, pelas de administração do desporto ou pelos Tribunais de Justiça Desportiva;

e) receitas oriundas de concursos de prognósticos previstos em lei;

f) dotações, auxílios e subvenções da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios;

g) doações, legados e outras receitas eventuais.

Art. 44. Os recursos do Fundo Nacional de Desenvolvimento Desportivo terão a seguinte destinação:

I - para o desporto não-profissional:

a) desporto educacional;

b) desporto de rendimento, nos casos de Jogos Olímpicos, Campeonatos Mundiais, Jogos Pan-americanos e Jogos Sul-Americanos;

c) desporto de criação nacional;

d) capacitação de recursos humanos: cientistas desportivos, professores de educação física e técnicos em desporto;

e) apoio a projetos de pesquisa, documentação e informação;

f) construção, ampliação e recuperação de instalações desportivas;

II - para o desporto profissional, através de sistema de assistência ao atleta profissional e ao em formação, com a finalidade de promover sua adaptação ao mercado de trabalho, quando deixar a atividade;

III - para apoio técnico e administrativo do Conselho Superior de Desportos.

Art. 45. A arrecadação obtida em cada teste da Loteria Esportiva Federal terá a seguinte destinação:

I - quarenta e cinco por cento para pagamento dos prêmios, incluindo o valor correspondente ao imposto sobre a renda;

II - vinte por cento para a Caixa Econômica Federal, destinados ao custeio total da administração dos concursos de prognósticos desportivos;

III - dez por cento para pagamento, em parcelas iguais, às entidades de prática desportiva, constantes do teste, pelo uso de suas denominações ou símbolos;

IV - quinze por cento para o FUNDESP.

Parágrafo único. O total da arrecadação, deduzidos os valores previstos nos incisos I, II, III e IV será destinada à seguridade social.

Art. 46. Anualmente, a renda líquida total de um dos testes da Loteria Esportiva Federal será destinada ao Comitê Olímpico Brasileiro para o treinamento e as competições preparatórias das equipes olímpicas nacionais.

Parágrafo único. Nos anos de realização dos Jogos Olímpicos e dos Jogos Pan-americanos, a renda líquida total de um segundo teste será destinada ao Comitê Olímpico Brasileiro, para o atendimento da participação de delegações nacionais nesses eventos.

Art. 47. (VETADO).

Art. 48. Os recursos financeiros correspondentes às destinações previstas no inciso III do art. 45 e nos arts. 46 e 47 desta Lei constituem receitas próprias dos benefíciários que lhes serão entregues diretamente pela Caixa Econômica Federal até o décimo dia útil do mês subseqüente ao da ocorrência do fato gerador.

## CAPÍTULO X

## DAS DISPOSIÇÕES GERAIS

Art. 49. Os dirigentes, unidades ou órgãos de entidades de administração do desporto inscritos no Registro Público competente, não exercem função delegada pelo Poder Público nem são considerados autoridades públicas para os efeitos da lei.

Art. 50. A Secretaria de Desportos do Ministério da Educação e do Desporto expedirá instruções e desenvolverá ações para o cumprimento do disposto no inciso IV do art. 217 da Constituição Federal e elaborará projetos de prática desportiva para pessoas portadoras de deficiência.

Art. 51. As entidades desportivas internacionais, com sede permanente ou temporária no país, receberão dos poderes públicos o mesmo tratamento dispensado às entidades federais de administração do desporto.

Art. 52. Será considerado como de efetivo exercício, para todos os efeitos legais, o período em que o atleta, servidor público civil ou militar, da Administração Pública direta, indireta, autárquica ou fundacional, estiver convocado para integrar representação nacional em competição desportiva no país ou no exterior.

§1º O período de convocação será definido pela entidade federal de administração da respectiva modalidade desportiva, cabendo a esta ou ao Comitê Olímpico Brasileiro fazer a devida comunicação.

§2º O disposto neste artigo aplica-se, também, aos profissionais especializados e dirigentes, quando indispensáveis à composição da delegação.

Art. 53. Os sistemas de ensino da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios, bem como as instituições de ensino superior, definirão normas específicas para a verificação do rendimento e o controle de freqüência dos estudantes que integrarem representação desportiva nacional, de forma a harmonizar a atividade desportiva com os interesses relacionados ao aproveitamento e à promoção escolar.

Art. 54. Fica instituído o Dia do Desporto, a ser comemorado no dia 19 de fevereiro.

Art. 55. A denominação e os símbolos de entidades de administração do desporto ou de prática desportiva são de propriedade exclusiva dessas entidades, contando com proteção legal válida para todo o território nacional, por tempo indeterminado, sem necessidade de registro ou averbação no órgão competente.

Parágrafo único. A garantia legal outorgada às entidades neste artigo permite-lhes o uso comercial de sua denominação e de seus símbolos.

Art. 56. São vedados o registro e o uso, para fins comerciais, como marca ou emblema de qualquer sinal que consista no símbolo olímpico ou que o contenha, exceto mediante prévia autorização do Comitê Olímpico Brasileiro.

Art. 57. As entidades de direção e de prática filiadas a entidades de administração em, no mínimo, três modalidades olímpicas, e que comprovem, na forma da regulamentação desta Lei, atividade e a participação em competições oficiais organizadas pela mesma, credenciar-se-ão na Secretaria da Fazenda da respectiva Unidade da Federação para promover reuniões destinadas a angariar recursos para o fomento do desporto, mediante sorteios de modalidade denominada "Bingo", ou similar.

§1º O órgão competente de cada Estado e do Distrito Federal normatizará e fiscalizará a realização dos eventos de que trata este artigo.

§2º Quando se tratar de entidade de direção, a comprovação de que trata o **caput** deste artigo limitar-se-á à filiação na entidade nacional ou internacional.

Art. 58. Os árbitros e auxiliares de arbitragem poderão constituir associações nacionais e estaduais, por modalidade desportiva ou grupo de modalidades, objetivando o recrutamento, a formação e a prestação de serviços às entidades de administração do desporto.

Parágrafo único. Independentemente da constituição das associações referidas no **caput** deste artigo, os árbitros e auxiliares de arbitragem não têm qualquer vínculo empregatício com as entidades desportivas diretivas onde atuam, e a sua remuneração como autônomos exonera tais entidades de quaisquer outras responsabilidades trabalhistas e previdenciárias.

Art. 59. Em campeonatos ou torneios regulares com mais de uma divisão, as entidades de administração do desporto determinarão em seus regulamentos o princípio do acesso e descenso, observado sempre o critério técnico.

Art. 60. É vedado aos administradores e membros de Conselho Fiscal das entidades de prática desportiva o exercício de cargo ou função nas entidades de administração do desporto.

Art. 61. Nas Forças Armadas os desportos serão praticados sob a direção do Estado-Maior das Forças Armadas e do órgão especializado de cada Ministério Militar.

Art. 62. O valor do adicional previsto na alínea **b** do inciso **I** do art. 43 desta Lei não será computado no montante da arrecadação das apostas para fins de cálculo de prêmios, rateios, tributos de qualquer natureza ou taxas de administração.

Parágrafo único. Trimestralmente a Caixa Econômica Federal apresentará à Secretaria de Desporto do Ministério da Educação e do Desporto balancete com o resultado da receita proveniente do adicional mencionado no **caput** deste artigo.

Art. 63. Do adicional de quatro e meio por cento de que trata a alínea **b** do inciso I do art. 43 desta Lei, a parcela de um ponto e meio percentual será repassada à Secretaria de Esporte dos Estados e do Distrito Federal ou órgãos que tenham atribuições semelhantes na área do desporto proporcionalmente ao montante das apostas efetuadas em cada Unidade da Federação para aplicação segundo o disposto no inciso I do art. 44.

## CAPÍTULO XI

## DAS DISPOSIÇÕES TRANSITÓRIAS

Art. 64. Até a regulamentação do valor do passe, prevista no art. 26 desta Lei, prevalecem as Resoluções nºs 10, de 10 de abril de 1986, e 19, de 6 de dezembro de 1988, do Conselho Nacional de Desportos.

Art. 65. Fica extinto o Conselho Nacional de Desportos.

Art. 66. Até a aprovação dos Códigos de Justiça dos Desportos Profissional e não-Profissional, continuam em vigor os atuais Códigos.

Art. 67. As atuais entidades federais de administração do desporto, no prazo de cento e oitenta dias a contar da publicação desta Lei, realizarão assembléia geral para adaptar seus estatutos às normas desta Lei.

§1º Em qualquer hipótese, respeitar-se-ão os mandatos em curso dos dirigentes legalmente constituídos.

§2º A inobservância do prazo fixado no **caput** deste artigo sujeita a entidade infratora ao cancelamento do Certificado do Mérito Desportivo que lhe houver sido outorgado e importará na sua exclusão automática do Sistema Federal do Desporto até que se concretize e seja averbada no registro público a referida adaptação estatutária.

Art. 68. No prazo de sessenta dias contados da vigência desta Lei, a Caixa Econômica Federal promoverá a implantação dos registros de processamento eletrônico, necessários à cobrança do adicional a que se refere a alínea **b** do inciso I do art. 43.

Art. 69. O Poder Executivo proporá a estrutura para o funcionamento do FUNDESP e do Conselho Superior de Desporto, num prazo de sessenta dias a contar da publicação desta Lei.

Art. 70. Esta Lei entra em vigor na data de sua publicação.

Art. 71. Revogam-se as Leis nºs 6.251, de 8 de outubro de 1975, 6.269, de 24 de novembro de 1975, o Decreto-lei nº 1.617, de 3 de março de 1978, o Decreto-lei nº 1.924, de 20 de janeiro de 1982, o art. 5º da Lei nº 7.787, de 30 de junho de 1989, a Lei nº 7.921, de 12 de dezembro de 1989, o art. 14 e art. 44 da Lei nº 8.028, de 12 de abril de 1990 e demais disposições em contrário.

Brasília, 6 de julho de 1993, 172º da Independência e 105º da República.

ITAMAR FRANCO

Murílio de Avellar Hingel

# ANEXO B – LEI PELÉ

LEI N.º 9.615, DE 24 DE MARÇO DE 1998

Institui normas gerais sobre desporto e dá outras providências

O P R E S I D E N T E D A R E P Ú B L I C A

Faço saber que o Congresso Nacional decreta e eu sanciono a seguinte Lei:

## CAPÍTULO I
## DISPOSIÇÕES INICIAIS

Art. 1.º. O desporto brasileiro abrange práticas formais e não-formais e obedece às normas gerais desta Lei, inspirado nos fundamentos constitucionais do Estado Democrático de Direito.

§ 1.º. A prática desportiva formal é regulada por normas nacionais e internacionais e pelas regras de prática desportiva de cada modalidade, aceitas pelas respectivas entidades nacionais de administração do desporto.

§ 2.º. A prática desportiva não-formal é caracterizada pela liberdade lúdica de seus praticantes.

## CAPÍTULO II
## DOS PRINCÍPIOS FUNDAMENTAIS

Art. 2.º. O desporto, como direito individual, tem como base os princípios:

I — da soberania, caracterizado pela supremacia nacional na organização da prática desportiva;

II — da autonomia, definido pela faculdade e liberdade de pessoas físicas e jurídicas organizarem-se para a prática desportiva;

III — da democratização, garantido em condições de acesso às atividades desportivas sem quaisquer distinções ou formas de discriminação;

IV — da liberdade, expresso pela livre prática do desporto, de acordo com a capacidade e interesse de cada um, associando-se ou não a entidade do setor;

V — do direito social, caracterizado pelo dever do Estado em fomentar as práticas desportivas formais e não-formais;

VI — da diferenciação, consubstanciado no tratamento específico dado ao desporto profissional e não-profissional;

VII — da identidade nacional, refletido na proteção e incentivo às manifestações desportivas de criação nacional;

VIII — da educação, voltado para o desenvolvimento integral do homem como ser autônomo e participante, e fomentado por meio da prioridade dos recursos públicos ao desporto educacional;

IX — da qualidade, assegurado pela valorização dos resultados desportivos, educativos e dos relacionados à cidadania e ao desenvolvimento físico e moral;
X — da descentralização, consubstanciado na organização e funcionamento harmônicos de sistemas desportivos diferenciados e autônomos para os níveis federal, estadual, distrital e municipal;
XI — da segurança, propiciado ao praticante de qualquer modalidade desportiva, quanto a sua integridade física, mental ou sensorial;
XII — da eficiência, obtido por meio do estímulo à competência desportiva e administrativa.

## CAPÍTULO III
## DA NATUREZA E DAS FINALIDADES DO DESPORTO

Art. 3.º. O desporto pode ser reconhecido em qualquer das seguintes manifestações:
I — desporto educacional, praticado nos sistemas de ensino e em formas assistemáticas de educação, evitando-se a seletividade, a hipercompetitividade de seus praticantes, com a finalidade de alcançar o desenvolvimento integral do indivíduo e a sua formação para o exercício da cidadania e a prática do lazer;
II — desporto de participação, de modo voluntário, compreendendo as modalidades desportivas praticadas com a finalidade de contribuir para a integração dos praticantes na plenitude da vida social, na promoção da saúde e educação e na preservação do meio ambiente;
III — desporto de rendimento, praticado segundo normas gerais desta Lei e regras de prática desportiva, nacionais e internacionais, com a finalidade de obter resultados e integrar pessoas e comunidades do País e estas com as de outras nações.
Parágrafo único. O desporto de rendimento pode ser organizado e praticado:
I — de modo profissional, caracterizado pela remuneração pactuada em contrato formal de trabalho entre o atleta e a entidade de prática desportiva;
II — de modo não-profissional, compreendendo o desporto:
a) semiprofissional, expresso em contrato próprio e específico de estágio, com atletas entre quatorze e dezoito anos de idade e pela existência de incentivos materiais que não caracterizem remuneração derivada de contrato de trabalho;
b) amador, identificado pela liberdade de prática e pela inexistência de qualquer forma de remuneração ou de incentivos materiais para atletas de qualquer idade.

## CAPÍTULO IV
## DO SISTEMA BRASILEIRO DO DESPORTO

### Seção I
### Da composição e dos objetivos

Art. 4.º. O Sistema Brasileiro do Desporto compreende:
I — Gabinete do Ministro de Estado Extraordinário dos Esportes;
II — o Instituto Nacional de Desenvolvimento do Desporto - INDESP;
III — o Conselho de Desenvolvimento do Desporto Brasileiro - CDDB;

IV — o sistema nacional do desporto e os sistemas de desporto dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios, organizados de forma autônoma e em regime de colaboração, integrados por vínculos de natureza técnica específicos de cada modalidade desportiva.

§ 1.º. O Sistema Brasileiro do Desporto tem por objetivo garantir a prática desportiva regular e melhorar-lhe o padrão de qualidade.

§ 2.º. A organização desportiva do País, fundada na liberdade de associação, integra o patrimônio cultural brasileiro e é considerada de elevado interesse social.

§ 3.º. Poderão ser incluídas no Sistema Brasileiro de Desporto as pessoas jurídicas que desenvolvam práticas não-formais, promovam a cultura e as ciências do desporto e formem e aprimorem especialistas.

**Seção II**

**Do Instituto Nacional do Desenvolvimento do Desporto - INDESP**

Art. 5.º. O Instituto Nacional do Desenvolvimento do Desporto - INDESP é uma autarquia federal com a finalidade de promover, desenvolver a prática do desporto e exercer outras competências específicas que lhe são atribuídas nesta Lei.

§ 1.º. O INDESP disporá, em sua estrutura básica, de uma Diretoria integrada por um presidente e quatro diretores, todos nomeados pelo Presidente da República.

§ 2.º. As competências dos órgãos que integram a estrutura regimental do INDESP serão fixadas em decreto.

§ 3.º. Caberá ao INDESP, ouvido o Conselho de Desenvolvimento do Desporto Brasileiro - CDDB, propor o Plano Nacional de Desporto, observado o disposto no art. 217 da Constituição Federal.

§ 4.º. O INDESP expedirá instruções e desenvolverá ações para o cumprimento do disposto no inciso IV do art. 217 da Constituição Federal e elaborará o projeto de fomento da prática desportiva para pessoas portadoras de deficiência.

Art. 6.º. Constituem recursos do INDESP:

I — receitas oriundas de concursos de prognósticos previstos em lei;

II — adicional de quatro e meio por cento incidente sobre cada bilhete, permitido o arredondamento do seu valor feito nos concursos de prognósticos a que se refere o Decreto-Lei n.º 594, de 27 de maio de 1969, e a Lei n.º 6.717, de 12 de novembro de 1979, destinado ao cumprimento do disposto no art. 7.º;

III — doações, legados e patrocínios;

IV — prêmios de concursos de prognósticos da Loteria Esportiva Federal, não reclamados;

V — outras fontes.

§ 1.º. O valor do adicional previsto no inciso II deste artigo não será computado no montante da arrecadação das apostas para fins de cálculo de prêmios, rateios, tributos de qualquer natureza ou taxas de administração.

§ 2.º. Do adicional de quatro e meio por cento de que trata o inciso II deste artigo, um terço será repassado às Secretarias de Esportes dos Estados e do Distrito Federal, ou, na inexistência destas, a órgãos que tenham atribuições semelhantes na área do desporto, proporcionalmente ao montante das apostas efetuadas em cada unidade da Federação para aplicação segundo o disposto no art. 7.º.

§ 3.º. Do montante arrecadado nos termos do § 2.º, cinqüenta por cento caberão às Secretarias Estaduais e/ou aos órgãos que as substituam, e cinqüenta por cento serão divididos entre os Municípios de cada Estado, na proporção de sua população.

§ 4.º. Trimestralmente, a Caixa Econômica Federal - CEF apresentará balancete ao INDESP, com o resultado da receita proveniente do adicional mencionado neste artigo.

Art. 7.º. Os recursos do INDESP terão a seguinte destinação:

I — desporto educacional;

II — desporto de rendimento, nos casos de participação de entidades nacionais de administração do desporto em competições internacionais, bem como as competições brasileiras dos desportos de criação nacional;

III — desporto de criação nacional;

IV — capacitação de recursos humanos:

a) cientistas desportivos;

b) professores de educação física; e

c) técnicos de desporto;

V — apoio a projeto de pesquisa, documentação e informação;

VI — construção, ampliação e recuperação de instalações esportivas;

VII — apoio supletivo ao sistema de assistência ao atleta profissional com a finalidade de promover sua adaptação ao mercado de trabalho quando deixar a atividade;

VIII — apoio ao desporto para pessoas portadoras de deficiência.

Art. 8.º. A arrecadação obtida em cada teste da Loteria Esportiva terá a seguinte destinação:

I — quarenta e cinco por cento para pagamento dos prêmios, incluindo o valor correspondente ao imposto sobre a renda;

II — vinte por cento para a Caixa Econômica Federal - CEF, destinados ao custeio total da administração dos recursos e prognósticos desportivos;

III — dez por cento para pagamento, em parcelas iguais, às entidades de práticas desportivas constantes do teste, pelo uso de suas denominações, marcas e símbolos;

IV — quinze por cento para o INDESP.

Parágrafo único. Os dez por cento restantes do total da arrecadação serão destinados à seguridade social.

Art. 9.º. Anualmente, a renda líquida total de um dos testes da Loteria Esportiva Federal será destinada ao Comitê Olímpico Brasileiro - COB, para treinamento e competições preparatórias das equipes olímpicas nacionais.

§ 1.º. Nos anos de realização dos Jogos Olímpicos e dos Jogos Pan-Americanos, a renda líquida de um segundo teste da Loteria Esportiva Federal será destinada ao Comitê Olímpico Brasileiro - COB, para o atendimento da participação de delegações nacionais nesses eventos.

§ 2.º. Ao Comitê Paraolímpico Brasileiro serão concedidas as rendas líquidas de testes da Loteria Esportiva Federal nas mesmas condições estabelecidas neste artigo para o Comitê Olímpico Brasileiro - COB.

Art. 10. Os recursos financeiros correspondentes às destinações previstas no inciso III do art. 8.º e no art. 9.º, constituem receitas próprias dos beneficiários que lhes serão entregues diretamente pela Caixa Econômica Federal - CEF, até o décimo dia útil do mês subseqüente ao da ocorrência do fato gerador.

**Seção III**

**Do Conselho de Desenvolvimento do Desporto Brasileiro – CDDB**

Art. 11. O Conselho de Desenvolvimento do Desporto Brasileiro - CDDB é órgão colegiado de deliberação e assessoramento, diretamente subordinado ao Gabinete do Ministro de Estado Extraordinário dos Esportes, cabendo-lhe:

I — zelar pela aplicação dos princípios e preceitos desta Lei;

II — oferecer subsídios técnicos à elaboração do Plano Nacional do Desporto;

III — emitir pareceres e recomendações sobre questões desportivas nacionais;

IV — propor prioridades para o plano de aplicação de recursos do INDESP;

V — exercer outras atribuições previstas na legislação em vigor, relativas a questões de natureza desportiva;

VI — aprovar os Códigos da Justiça Desportiva;

VII — expedir diretrizes para o controle de substâncias e métodos proibidos na prática desportiva.

Parágrafo único. O INDESP dará apoio técnico e administrativo ao Conselho de Desenvolvimento do Desporto Brasileiro - CDDB.

Art. 12. (VETADO)

**Seção IV**

**Do Sistema Nacional do Desporto**

Art. 13. O Sistema Nacional do Desporto tem por finalidade promover e aprimorar as práticas desportivas de rendimento.

Parágrafo único. O Sistema Nacional do Desporto congrega as pessoas físicas e jurídicas de direito privado, com ou sem fins lucrativos, encarregadas da coordenação, administração, normalização, apoio e prática do desporto, bem como as incumbidas da Justiça Desportiva e, especialmente:

I — o Comitê Olímpico Brasileiro - COB;

II — o Comitê Paraolímpico Brasileiro;

III — as entidades nacionais de administração do desporto;

IV — as entidades regionais de administração do desporto;

V — as ligas regionais e nacionais;

VI — as entidades de prática desportiva filiadas ou não àquelas referidas nos incisos anteriores.

Art. 14. O Comitê Olímpico Brasileiro - COB e o Comitê Paraolímpico Brasileiro, e as entidades nacionais de administração do desporto que lhes são filiadas ou vinculadas, constituem subsistema específico do Sistema Nacional do Desporto, ao qual se aplicará a prioridade prevista no inciso II do art. 217 da Constituição Federal, desde que seus estatutos obedeçam integralmente à Constituição Federal e às leis vigentes no País.

Art. 15. Ao Comitê Olímpico Brasileiro - COB, entidade jurídica de direito privado, compete representar o País nos eventos olímpicos, pan-americanos e outros de igual natureza, no Comitê Olímpico Internacional e nos movimentos olímpicos internacionais, e fomentar o movimento olímpico no território nacional, em conformidade com as disposições da Constituição Federal, bem como com as disposições estatutárias e regulamentares do Comitê Olímpico Internacional e da Carta Olímpica.

§ 1.º. Caberá ao Comitê Olímpico Brasileiro - COB representar o olimpismo brasileiro junto aos poderes públicos.

§ 2.º. É privativo do Comitê Olímpico Brasileiro - COB o uso da bandeira e dos símbolos, lemas e hinos de cada comitê, em território nacional.

§ 3.º. Ao Comitê Olímpico Brasileiro - COB são concedidos os direitos e benefícios conferidos em lei às entidades nacionais de administração do desporto.

§ 4.º. São vedados o registro e uso para qualquer fim de sinal que integre o símbolo olímpico ou que o contenha, bem como do hino e dos lemas olímpicos, exceto mediante prévia autorização do Comitê Olímpico Brasileiro - COB.

§ 5.º. Aplicam-se ao Comitê Paraolímpico Brasileiro, no que couber, as disposições previstas neste artigo.

Art. 16. As entidades de prática desportiva e as entidades nacionais de administração do desporto, bem como as ligas de que trata o art. 20, são pessoas jurídicas de direito privado, com organização e funcionamento autônomo, e terão as competências definidas em seus estatutos.

§ 1.º. As entidades nacionais de administração do desporto poderão filiar, nos termos de seus estatutos, entidades regionais de administração e entidades de prática desportiva.

§ 2.º. As ligas poderão, a seu critério, filiar-se ou vincular-se a entidades nacionais de administração do desporto, vedado a estas, sob qualquer pretexto, exigir tal filiação ou vinculação.

§ 3.º. É facultada a filiação direta de atletas nos termos previstos nos estatutos das respectivas entidades de administração do desporto.

Art. 17. (VETADO)

Art. 18. Somente serão beneficiadas com isenções fiscais e repasses de recursos públicos federais da administração direta e indireta, nos termos do inciso II do art. 217 da Constituição Federal, as entidades do Sistema Nacional do Desporto que:

I — possuírem viabilidade e autonomia financeiras;

II — apresentarem manifestação favorável do Comitê Olímpico Brasileiro - COB ou do Comitê Paraolímpico Brasileiro, nos casos de suas filiadas e vinculadas;

III — atendam aos demais requisitos estabelecidos em lei;

IV — estiverem quites com suas obrigações fiscais e trabalhistas.

Parágrafo único. A verificação do cumprimento da exigência contida no inciso I é de responsabilidade do INDESP, e das contidas nos incisos III e IV, do Ministério Público.

Art. 19. (VETADO)

Art. 20. As entidades de prática desportiva participantes de competições do Sistema Nacional do Desporto poderão organizar ligas regionais ou nacionais.

§ 1.º. (VETADO)

§ 2.º. As entidades de prática desportiva que organizarem ligas, na forma do *caput* deste artigo, comunicarão a criação destas às entidades nacionais de administração do desporto das respectivas modalidades.

§ 3.º. As ligas integrarão os sistemas das entidades nacionais de administração do desporto que incluírem suas competições nos respectivos calendários anuais de eventos oficiais.

§ 4.º. Na hipótese prevista no *caput* deste artigo, é facultado às entidades de prática desportiva participarem, também, de campeonatos nas entidades de administração do desporto a que estiverem filiadas.

§ 5.º. É vedada qualquer intervenção das entidades de administração do desporto nas ligas que se mantiverem independentes.

Art. 21. As entidades de prática desportiva poderão filiar-se, em cada modalidade, à entidade de administração do desporto do Sistema Nacional do Desporto, bem como à correspondente entidade de administração do desporto de um dos sistemas regionais.

Art. 22. Os processos eleitorais assegurarão:

I — colégio eleitoral constituído de todos os filiados no gozo de seus direitos, admitida a diferenciação de valor dos seus votos;

II — defesa prévia, em caso de impugnação, do direito de participar da eleição;

III — eleição convocada mediante edital publicado em órgão da imprensa de grande circulação, por três vezes;

IV — sistema de recolhimento dos votos imune a fraude;

V — acompanhamento da apuração pelos candidatos e meios de comunicação.

Parágrafo único. Na hipótese da adoção de critério diferenciado de valoração dos votos, este não poderá exceder à proporção de um para seis entre o de menor e o de maior valor.

Art. 23. Os estatutos das entidades de administração do desporto, elaborados de conformidade com esta Lei, deverão obrigatoriamente regulamentar, no mínimo:

I — instituição do Tribunal de Justiça Desportiva, nos termos desta Lei;

II — inelegibilidade de seus dirigentes para desempenho de cargos e funções eletivas ou de livre nomeação de:

a) condenados por crime doloso em sentença definitiva;

b) inadimplentes na prestação de contas de recursos públicos em decisão administrativa definitiva;

c) inadimplentes na prestação de contas da própria entidade;

d) afastados de cargos eletivos ou de confiança de entidade desportiva ou em virtude de gestão patrimonial ou financeira irregular ou temerária da entidade;

e) inadimplentes das contribuições previdenciárias e trabalhistas;

f) falidos.

Art. 24. As prestações de contas anuais de todas as entidades de administração integrantes do Sistema Nacional do Desporto serão obrigatoriamente submetidas, com parecer dos Conselhos Fiscais, às respectivas assembléias-gerais, para a aprovação final.

Parágrafo único. Todos os integrantes das assembléias-gerais terão acesso irrestrito aos documentos, informações e comprovantes de despesas de contas de que trata este artigo.

**Seção V**

**Dos Sistemas dos Estados, Distrito Federal e Municípios**

Art. 25. Os Estados e o Distrito Federal constituirão seus próprios sistemas, respeitadas as normas estabelecidas nesta Lei e a observância do processo eleitoral.

Parágrafo único. Aos Municípios é facultado constituir sistemas próprios, observadas as disposições desta Lei e as contidas na legislação do respectivo Estado.

## CAPÍTULO V
## DA PRÁTICA DESPORTIVA PROFISSIONAL

Art. 26. Atletas e entidades de prática desportiva são livres para organizar a atividade profissional, qualquer que seja sua modalidade, respeitados os termos desta Lei.

Art. 27. As atividades relacionadas a competições de atletas profissionais são privativas de:

I — sociedades civis de fins econômicos;

II — sociedades comerciais admitidas na legislação em vigor;

III — entidades de prática desportiva que constituírem sociedade comercial para administração das atividades de que trata este artigo.

Parágrafo único. As entidades de que tratam os incisos I, II e III que infringirem qualquer dispositivo desta Lei terão suas atividades suspensas, enquanto perdurar a violação.

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.

§ 1.º. Aplicam-se ao atleta profissional as normas gerais da legislação trabalhista e da seguridade social, ressalvadas as peculiaridades expressas nesta Lei ou integrantes do respectivo contrato de trabalho.

§ 2.º. O vínculo desportivo do atleta com a entidade contratante tem natureza acessória ao respectivo vínculo empregatício, dissolvendo-se, para todos os efeitos legais, com o término da vigência do contrato de trabalho.

Art. 29. A entidade de prática desportiva formadora de atleta terá o direito de assinar com este o primeiro contrato de profissional, cujo prazo não poderá ser superior a dois anos.

Parágrafo único. (VETADO)

Art. 30. O contrato de trabalho do atleta profissional terá prazo determinado, com vigência nunca inferior a três meses.

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.

§ 1.º. 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.

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

§ 3.º. Sempre que a rescisão se operar pela aplicação do disposto no *caput*, a multa rescisória a favor da parte inocente será conhecida pela aplicação do disposto nos arts. 479 e 480 da CLT.

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. Independentemente de qualquer outro procedimento, entidade nacional de administração do desporto fornecerá condição de jogo ao atleta para outra entidade de prática, nacional ou internacional, mediante a prova

da notificação do pedido de rescisão unilateral firmado pelo atleta ou por documento do empregador no mesmo sentido.

Art. 34. O contrato de trabalho do atleta profissional obedecerá a modelo padrão, constante da regulamentação desta Lei.

Art. 35. A entidade de prática desportiva comunicará em impresso padrão à entidade nacional de administração da modalidade a condição de profissional, semi-profissional ou amador do atleta.

Art. 36. A atividade do atleta semiprofissional é caracterizada pela existência de incentivos materiais que não caracterizem remuneração derivada de contrato de trabalho, pactuado em contrato formal de estágio 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.

§ 1.º. Estão compreendidos na categoria dos semiprofissionais os atletas com idade entre quatorze e dezoito anos completos.

§ 2.º. Só poderão participar de competição entre profissionais os atletas semiprofissionais com idade superior a dezesseis anos.

§ 3.º. Ao completar dezoito anos de idade, o atleta semiprofissional deverá ser obrigatoriamente profissionalizado, sob pena de, não o fazendo, voltar à condição de amador, ficando impedido de participar em competições entre profissionais.

§ 4.º. A entidade de prática detentora do primeiro contrato de trabalho do atleta por ela profissionalizado terá direito de preferência para a primeira renovação deste contrato, sendo facultada a cessão deste direito a terceiros, de forma remunerada ou não.

§ 5.º. Do disposto neste artigo estão excluídos os desportos individuais e coletivos olímpicos, exceto o futebol de campo.

Art. 37. O contrato de estágio do atleta semiprofissional obedecerá a modelo padrão, constante da regulamentação desta Lei.

Art. 38. Qualquer cessão ou transferência de atleta profissional, na vigência do contrato de trabalho, depende de formal e expressa anuência deste, e será isenta de qualquer taxa que venha a ser cobrada pela entidade de administração.

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.

Parágrafo único. 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.

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.

§ 1.º. 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.

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

Art. 42. Às entidades de prática desportiva pertence o direito de negociar, autorizar e proibir a fixação, a transmissão ou retransmissão de imagem de espetáculo ou eventos desportivos de que participem.

§ 1.º. Salvo convenção em contrário, vinte por cento do preço total da autorização, como mínimo, será distribuído, em partes iguais, aos atletas profissionais participantes do espetáculo ou evento.

§ 2.º. O disposto neste artigo não se aplica a flagrantes de espetáculo ou evento desportivo para fins, exclusivamente, jornalísticos ou educativos, cuja duração, no conjunto, não exceda de três por cento do total do tempo previsto para o espetáculo.

§ 3.º. O espectador pagante, por qualquer meio, de espetáculo ou evento desportivo equipara-se, para todos os efeitos legais, ao consumidor, nos termos do art. 2.º da Lei n.º 8.078, de 11 de setembro de 1990.

Art. 43. É vedada a participação em competições desportivas profissionais de atletas amadores de qualquer idade e de semiprofissionais com idade superior a vinte anos.

Art. 44. É vedada a prática do profissionalismo, em qualquer modalidade, quando se tratar de:

I — desporto educacional, seja nos estabelecimentos escolares de 1.º e 2.º graus ou superiores;

II — desporto militar;

III — menores até a idade de dezesseis anos completos.

Art. 45. As entidades de prática desportiva serão obrigadas a contratar seguro de acidentes pessoais e do trabalho para os atletas profissionais e semiprofissionais a elas vinculados, com o objetivo de cobrir os riscos a que estão sujeitos.

Parágrafo único. Para os atletas profissionais, o prêmio mínimo de que trata este artigo deverá corresponder à importância total anual da remuneração ajustada, e, para os atletas semiprofissionais, ao total das verbas de incentivos materiais.

Art. 46. A presença de atleta de nacionalidade estrangeira, com visto temporário de trabalho previsto no inciso V do art. 13 da Lei n.º 6.815, de 19 de agosto de 1980, como integrante da equipe de competição da entidade de prática desportiva, caracteriza para os termos desta Lei, a prática desportiva profissional, tornando obrigatório o enquadramento previsto no *caput* do art. 27.

§ 1.º. É vedada a participação de atleta de nacionalidade estrangeira como integrante de equipe de competição de entidade de prática desportiva nacional nos campeonatos oficiais, quando o visto de trabalho temporário expedido pelo Ministério do Trabalho recair no inciso III do art. 13 da Lei 6.815, de 19 de agosto de 1980.

§ 2.º. A entidade de administração do desporto será obrigada a exigir da entidade de prática desportiva o comprovante do visto de trabalho do atleta de nacionalidade estrangeira fornecido pelo Ministério do Trabalho, sob pena de cancelamento da inscrição desportiva.

## CAPÍTULO VI
## DA ORDEM DESPORTIVA

Art. 47. No âmbito de suas atribuições, os Comitês Olímpico e Paraolímpico Brasileiros e as entidades nacionais de administração do desporto têm competência para decidir, de ofício ou quando lhes forem submetidas pelos seus filiados, as questões relativas ao cumprimento das normas e regras de prática desportiva.

Art. 48. Com o objetivo de manter a ordem desportiva, o respeito aos atos emanados de seus poderes internos, poderão ser aplicadas, pelas entidades de administração do desporto e de prática desportiva, as seguintes sanções:

I — advertência;

II — censura escrita;

III — multa;

IV — suspensão;

V — desfiliação ou desvinculação.

§ 1.º. A aplicação das sanções previstas neste artigo não prescinde do processo administrativo no qual sejam assegurados o contraditório e a ampla defesa.

§ 2.º. As penalidades de que tratam os incisos IV e V deste artigo somente poderão ser aplicadas após decisão definitiva da Justiça Desportiva.

## CAPÍTULO VII
## DA JUSTIÇA DESPORTIVA

Art. 49. A Justiça Desportiva a que se referem os §§ 1.º e 2.º do art. 217 da Constituição Federal e o art. 33 da Lei n.º 8.028, de 12 de abril de 1990, regula-se pelas disposições deste Capítulo.

Art. 50. A organização, o funcionamento e as atribuições da Justiça Desportiva, limitadas ao processo e julgamento das infrações disciplinares e às competições desportivas, serão definidas em Códigos Desportivos.

§ 1.º. As transgressões relativas à disciplina e às competições desportivas sujeitam o infrator a:

I — advertência;

II — eliminação;

III — exclusão de campeonato ou torneio;

IV — indenização;

V — interdição de praça de desportos;

VI — multa;

VII — perda do mando do campo;

VIII — perda de pontos;

IX — perda de renda;

X — suspensão por partida;

XI — suspensão por prazo.

§ 2.º. As penas disciplinares não serão aplicadas aos menores de quatorze anos.

§ 3.º. As penas pecuniárias não serão aplicadas a atletas não-profissionais.

Art. 51. O disposto nesta Lei sobre Justiça Desportiva não se aplica aos Comitês Olímpico e Paraolímpico Brasileiros.

Art. 52. Aos Tribunais de Justiça Desportiva, unidades autônomas e independentes das entidades de administração do desporto de cada sistema, compete processar e julgar, em última instância, as questões de descumprimento de normas relativas à disciplina e às competições desportivas, sempre assegurados a ampla defesa e o contraditório.

§ 1.º. Sem prejuízo do disposto neste artigo, as decisões finais dos Tribunais de Justiça Desportiva são impugnáveis nos termos gerais do direito, respeitados os pressupostos processuais estabelecidos nos §§ 1.º e 2.º do art. 217 da Constituição Federal.

§ 2.º. O recurso ao Poder Judiciário não prejudicará os efeitos desportivos validamente produzidos em conseqüência da decisão proferida pelos Tribunais de Justiça Desportiva.

Art. 53. Os Tribunais de Justiça Desportiva terão como primeira instância a Comissão Disciplinar, integrada por três membros de sua livre nomeação, para a aplicação imediata das sanções decorrentes de infrações cometidas durante as disputas e constantes das súmulas ou documentos similares dos árbitros, ou, ainda, decorrentes de infringência ao regulamento da respectiva competição.

§ 1.º. (VETADO)

§ 2.º. A Comissão Disciplinar aplicará sanções em procedimento sumário, assegurados a ampla defesa e o contraditório.

§ 3.º. Das decisões da Comissão Disciplinar caberá recurso aos Tribunais de Justiça Desportiva.

§ 4.º. O recurso ao qual se refere o parágrafo anterior será recebido e processado com efeito suspensivo quando a penalidade exceder de duas partidas consecutivas ou quinze dias.

Art. 54. O membro do Tribunal de Justiça Desportiva exerce função considerada de relevante interesse público e, sendo servidor público, terá abonadas suas faltas, computando-se como de efetivo exercício a participação nas respectivas sessões.

Art. 55. Os Tribunais de Justiça Desportiva serão compostos por, no mínimo, sete membros, ou onze membros, no máximo, sendo:

I — um indicado pela entidade de administração do desporto;

II — um indicado pelas entidades de prática desportiva que participem de competições oficiais da divisão principal;

III — três advogados com notório saber jurídico desportivo, indicados pela Ordem dos Advogados do Brasil;

IV — um representante dos árbitros, por estes indicado;

V — um representante dos atletas, por estes indicado.

§ 1.º. Para efeito de acréscimo de composição, deverá ser assegurada a paridade apresentada nos incisos I, II, IV e V, respeitado o disposto no *caput* deste artigo.

§ 2.º. O mandato dos membros dos Tribunais de Justiça terá a duração máxima de quatro anos, permitida apenas uma recondução.

§ 3.º. É vedado aos dirigentes desportivos das entidades de administração e das entidades de prática o exercício de cargo ou função na Justiça Desportiva, exceção feita aos membros dos conselhos deliberativos das entidades de prática desportiva.

§ 4.º. Os membros dos Tribunais de Justiça desportiva serão obrigatoriamente bacharéis em Direito ou pessoas de notório saber jurídico, e de conduta ilibada.

## CAPÍTULO VIII
## DOS RECURSOS PARA O DESPORTO

Art. 56. Os recursos necessários ao fomento das práticas desportivas formais e não-formais a que se refere o art. 217 da Constituição Federal serão assegurados em programas de trabalho específicos constantes dos orçamentos da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios, além dos provenientes de:

I — fundos desportivos;

II — receitas oriundas de concursos de prognósticos;

III — doações, patrocínios e legados;

IV — prêmios de concursos de prognósticos da Loteria Esportiva Federal não reclamados nos prazos regulamentares;

V — incentivos fiscais previstos em lei;

VI — outras fontes.

Art. 57. Constituirão recursos para a assistência social e educacional aos atletas profissionais, ex-atletas e aos em formação, recolhidos diretamente para a Federação das Associações de Atletas Profissionais - FAAP:

I — um por cento do contrato do atleta profissional pertencente ao Sistema Brasileiro do Desporto, devido e recolhido pela entidade contratante;

II — um por cento do valor da multa contratual, nos casos de transferências nacionais e internacionais, a ser pago pela entidade cedente;

III — um por cento da arrecadação proveniente das competições organizadas pelas entidades nacionais de administração do desporto profissional;

IV — penalidades disciplinares pecuniárias aplicadas aos atletas profissionais pelas entidades de prática desportiva, pelas de administração do desporto ou pelos Tribunais de Justiça Desportiva.

Art. 58. (VETADO)

## CAPÍTULO IX
## DO BINGO

Art. 59. Os jogos de bingo são permitidos em todo o território nacional nos termos desta Lei.

Art. 60. As entidades de administração e de prática desportiva poderão credenciar-se junto à União para explorar o jogo de bingo permanente ou eventual, com a finalidade de angariar recursos para o fomento do desporto.

§ 1.º. Considera-se bingo permanente aquele realizado em salas próprias, com utilização de processo de extração isento de contato humano, que assegure integral lisura dos resultados, inclusive com o apoio de sistema de circuito fechado de televisão e difusão de som, oferecendo prêmios exclusivamente em dinheiro.

§ 2.º. (VETADO)

§ 3.º. As máquinas utilizadas nos sorteios, antes de iniciar quaisquer operações, deverão ser submetidas à fiscalização do poder público, que autorizará ou não seu funcionamento, bem como as verificará semestralmente, quando em operação.

Art. 61. Os bingos funcionarão sob responsabilidade exclusiva das entidades desportivas, mesmo que a administração da sala seja entregue a empresa comercial idônea.

Art. 62. São requisitos para concessão da autorização de exploração dos bingos para a entidade desportiva:

I — filiação a entidade de administração do esporte ou, conforme o caso, a entidade nacional de administração, por um período mínimo de três anos, completados até a data do pedido de autorização;

II — (VETADO)

III — (VETADO)

IV — prévia apresentação e aprovação de projeto detalhado de aplicação de recursos na melhoria do desporto olímpico, com prioridade para a formação do atleta;

V — apresentação de certidões dos distribuidores cíveis, trabalhistas, criminais e dos cartórios de protesto;

VI — comprovação de regularização de contribuições junto à Receita Federal e à Seguridade Social;

VII — apresentação de parecer favorável da Prefeitura do Município onde se instalará a sala de bingo, versando sobre os aspectos urbanísticos e o alcance social do empreendimento;

VIII — apresentação de planta da sala de bingo, demonstrando ter capacidade mínima para duzentas pessoas e local isolado de recepção, sem acesso direto para a sala;

IX — prova de que a sede da entidade desportiva é situada no mesmo Município em que funcionará a sala de bingo.

§ 1.º. Excepcionalmente, o mérito esportivo pode ser comprovado em relatório quantitativo e qualitativo das atividades desenvolvidas pela entidade requerente nos três anos anteriores ao pedido de autorização.

§ 2.º. Para a autorização do bingo eventual são requisitos os constantes nos incisos I a VI do *caput*, além da prova de prévia aquisição dos prêmios oferecidos.

Art. 63. Se a administração da sala de bingo for entregue a empresa comercial, entidade desportiva juntará, ao pedido de autorização, além dos requisitos do artigo anterior, os seguintes documentos:

I — certidão da Junta Comercial, demonstrando o regular registro da empresa e sua capacidade para o comércio;

II — certidões dos distribuidores cíveis, trabalhistas e de cartórios de protesto em nome da empresa;

III — certidões dos distribuidores cíveis, criminais, trabalhistas e de cartórios de protestos em nome da pessoa ou pessoas físicas titulares da empresa;

IV — certidões de quitação de tributos federais e da seguridade social;

V — demonstrativo de contratação de firma para auditoria permanente da empresa administradora;

VI — cópia do instrumento do contrato entre a entidade desportiva e a empresa administrativa, cujo prazo máximo será de dois anos, renovável por igual período, sempre exigida a forma escrita.

Art. 64. O Poder Público negará a autorização se não provados quaisquer dos requisitos dos artigos anteriores ou houver indícios de inidoneidade da entidade desportiva, da empresa comercial ou de seus dirigentes, podendo ainda cassar a autorização se verificar terem deixado de ser preenchidos os mesmos requisitos.

Art. 65. A autorização concedida somente será válida para local determinado e endereço certo, sendo proibida a venda de cartelas fora da sala de bingo.

Parágrafo único. As cartelas de bingo eventual poderão ser vendidas em todo o território nacional.

Art. 66. (VETADO)

Art. 67. (VETADO)

Art. 68. A premiação do bingo permanente será apenas em dinheiro, cujo montante não poderá exceder o valor arrecadado por partida.

Parágrafo único. (VETADO)

Art. 69. (VETADO)

Art. 70. A entidade desportiva receberá percentual mínimo de sete por cento da receita bruta da sala de bingo ou do bingo eventual.

Parágrafo único. As entidades desportivas prestarão contas semestralmente ao poder público da aplicação dos recursos havidos dos bingos.

Art. 71. (VETADO)

§ 1.º. (VETADO)

§ 2.º. (VETADO)

§ 3.º. (VETADO)

§ 4.º. É proibido o ingresso de menores de dezoito anos nas salas de bingo.

Art. 72. As salas de bingo destinar-se-ão exclusivamente a esse tipo de jogo.

Parágrafo único. A única atividade admissível concomitantemente ao bingo na sala é o serviço de bar ou restaurante.

Art. 73. É proibida a instalação de qualquer tipo de máquinas de jogo de azar ou de diversões eletrônicas nas salas de bingo.

Art. 74. Nenhuma outra modalidade de jogo ou similar, que não seja o bingo permanente ou o eventual, poderá ser autorizada com base nesta Lei.

Parágrafo único. Excluem-se das exigências desta Lei os bingos realizados com fins apenas beneficentes em favor de entidades filantrópicas federais, estaduais ou municipais, nos termos da legislação especifica, desde que devidamente autorizados pela União.

Art. 75. Manter, facilitar ou realizar jogo de bingo sem a autorização prevista nesta Lei:

Pena — prisão simples de seis meses a dois anos, e multa.

Art. 76. (VETADO)

Art. 77. Oferecer, em bingo permanente ou eventual, prêmio diverso do permitido nesta Lei:

Pena — prisão simples de seis meses a um ano, e multa de até cem vezes o valor do prêmio oferecido.

Art. 78. (VETADO)

Art. 79. Fraudar, adulterar ou controlar de qualquer modo o resultado do jogo de bingo:

Pena — reclusão de um a três anos, e multa.

Art. 80. Permitir o ingresso de menor de dezoito anos em sala de bingo:

Pena — detenção de seis meses a dois anos, e multa.

Art. 81. Manter nas salas de bingo máquinas de jogo de azar ou diversões eletrônicas:

Pena — detenção de seis meses a dois anos, e multa.

## CAPÍTULO X
## DISPOSIÇÕES GERAIS

Art. 82. Os dirigentes, unidades ou órgãos de entidades de administração do desporto, inscritas ou não no registro de comércio, não exercem função delegada pelo Poder Público, nem são consideradas autoridades públicas para os efeitos desta Lei.

Art. 83. As entidades desportivas internacionais com sede permanente ou temporária no País receberão dos poderes públicos o mesmo tratamento dispensado às entidades nacionais de administração do desporto.

Art. 84. Será considerado como de efetivo exercício, para todos os efeitos legais, o período em que o atleta servidor público civil ou militar, da Administração Pública direta, indireta, autárquica ou fundacional, estiver convocado para integrar representação nacional em competição desportiva no País ou no exterior.

§ 1.º. O período de convocação será definido pela entidade nacional da administração da respectiva modalidade desportiva, cabendo a esta ou aos Comitês Olímpico e Paraolímpico Brasileiros fazer a devida comunicação e solicitar ao Ministério Extraordinário dos Esportes a competente liberação do afastamento do atleta ou dirigente.

§ 2.º. O disposto neste artigo aplica-se, também, aos profissionais especializados e dirigentes, quando indispensáveis à composição da delegação.

Art. 85. Os sistemas de ensino da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios, bem como as instituições de ensino superior, definirão normas específicas para verificação do rendimento e o controle de freqüência dos estudantes que integrarem representação desportiva nacional, de forma a harmonizar a atividade desportiva com os interesses relacionados ao aproveitamento e à promoção escolar.

Art. 86. É instituído o Dia do Desporto, a ser comemorado no dia 23 de junho, Dia Mundial do Desporto Olímpico.

Art. 87. A denominação e os símbolos de entidade de administração do desporto ou prática desportiva, bem como o nome ou apelido desportivo do atleta profissional, são de propriedade exclusiva dos mesmos, contando com a proteção legal, válida para todo o território nacional, por tempo indeterminado, sem necessidade de registro ou averbação no órgão competente.

Parágrafo único. A garantia legal outorgada às entidades e aos atletas referidos neste artigo permite-lhes o uso comercial de sua denominação, símbolos, nomes e apelidos.

Art. 88. Os árbitros e auxiliares de arbitragem poderão constituir entidades nacionais e estaduais, por modalidade desportiva ou grupo de modalidades, objetivando o recrutamento, a formação e a prestação de serviços às entidades de administração do desporto.

Parágrafo único. Independentemente da constituição de sociedade ou entidades, os árbitros e seus auxiliares não terão qualquer vínculo empregatício com as entidades desportivas diretivas onde atuarem, e sua remuneração como autônomos exonera tais entidades de quaisquer outras responsabilidades trabalhistas, securitárias e previdenciárias.

Art. 89. Em campeonatos ou torneios regulares com mais de uma divisão, as entidades de administração do desporto determinarão em seus regulamentos o princípio do acesso e do descenso, observado sempre o critério técnico.

Art. 90. É vedado aos administradores e membros de conselho fiscal de entidade de prática desportiva o exercício de cargo ou função em entidade de administração do desporto.

# ANEXO C – ESTATUTO DO TORCEDOR

Lei Nº 10.671, de 15 de maio de 2003.

**O PRESIDENTE DA REPÚBLICA** Faço saber que o Congresso Nacional decreta e eu sanciono a seguinte Lei:

CAPÍTULO I

DISPOSIÇÕES Gerais

Art. 1º Este Estatuto estabelece normas de proteção e defesa do torcedor.

Art. 2º Torcedor é toda pessoa que aprecie, apóie ou se associe a qualquer entidade de prática desportiva do País e acompanhe a prática de determinada modalidade esportiva.

Parágrafo único. Salvo prova em contrário, presumem-se a apreciação, o apoio ou o acompanhamento de que trata o **caput** deste artigo.

Art. 3º Para todos os efeitos legais, equiparam-se a fornecedor, nos termos da Lei nº 8.078, de 11 de setembro de 1990, a entidade responsável pela organização da competição, bem como a entidade de prática desportiva detentora do mando de jogo.

Art. 4º (VETADO)

CAPÍTULO II

DA TRANSPARÊNCIA NA ORGANIZAÇÃO

Art. 5º São asseguradas ao torcedor a publicidade e transparência na organização das competições administradas pelas entidades de administração do desporto, bem como pelas ligas de que trata o art. 20 da Lei nº 9.615, de 24 de março de 1998.

Parágrafo único. As entidades de que trata o **caput** farão publicar na internet, em sítio dedicado exclusivamente à competição, bem como afixar ostensivamente em local visível, em caracteres facilmente legíveis, do lado externo de todas as entradas do local onde se realiza o evento esportivo:

I - a íntegra do regulamento da competição;

II - as tabelas da competição, contendo as partidas que serão realizadas, com especificação de sua data, local e horário;

III - o nome e as formas de contato do Ouvidor da Competição de que trata o art. 6º;

IV - os borderôs completos das partidas;

V - a escalação dos árbitros imediatamente após sua definição; e

VI – a relação dos nomes dos torcedores impedidos de comparecer ao local do evento desportivo.

Art. 6º A entidade responsável pela organização da competição, previamente ao seu início, designará o Ouvidor da Competição, fornecendo-lhe os meios de comunicação necessários ao amplo acesso dos torcedores.

§ 1º São deveres do Ouvidor da Competição recolher as sugestões, propostas e reclamações que receber dos torcedores, examiná-las e propor à respectiva entidade medidas necessárias ao aperfeiçoamento da competição e ao benefício do torcedor.

§ 2º É assegurado ao torcedor:

I - o amplo acesso ao Ouvidor da Competição, mediante comunicação postal ou mensagem eletrônica; e

II - o direito de receber do Ouvidor da Competição as respostas às sugestões, propostas e reclamações, que encaminhou, no prazo de trinta dias.

§ 3º Na hipótese de que trata o inciso II do § 2º, o Ouvidor da Competição utilizará, prioritariamente, o mesmo meio de comunicação utilizado pelo torcedor para o encaminhamento de sua mensagem.

§ 4º O sítio da internet em que forem publicadas as informações de que trata o parágrafo único do art. 5º conterá, também, as manifestações e propostas do Ouvidor da Competição.

§ 5º A função de Ouvidor da Competição poderá ser remunerada pelas entidades de prática desportiva participantes da competição.

Art. 7º É direito do torcedor a divulgação, durante a realização da partida, da renda obtida pelo pagamento de ingressos e do número de espectadores pagantes e não-pagantes, por intermédio dos serviços de som e imagem instalados no estádio em que se realiza a partida, pela entidade responsável pela organização da competição.

Art. 8º As competições de atletas profissionais de que participem entidades integrantes da organização desportiva do País deverão ser promovidas de acordo com calendário anual de eventos oficiais que:

I - garanta às entidades de prática desportiva participação em competições durante pelo menos dez meses do ano;

II - adote, em pelo menos uma competição de âmbito nacional, sistema de disputa em que as equipes participantes conheçam, previamente ao seu início, a quantidade de partidas que disputarão, bem como seus adversários.

## CAPÍTULO III
## DO REGULAMENTO DA COMPETIÇÃO

Art. 9º É direito do torcedor que o regulamento, as tabelas da competição e o nome do Ouvidor da Competição sejam divulgados até sessenta dias antes de seu início, na forma do parágrafo único do art. 5º.

§ 1º Nos dez dias subseqüentes à divulgação de que trata o **caput**, qualquer interessado poderá manifestar-se sobre o regulamento diretamente ao Ouvidor da Competição.

§ 2º O Ouvidor da Competição elaborará, em setenta e duas horas, relatório contendo as principais propostas e sugestões encaminhadas.

§ 3º Após o exame do relatório, a entidade responsável pela organização da competição decidirá, em quarenta e oito horas, motivadamente, sobre a conveniência da aceitação das propostas e sugestões relatadas.

§ 4º O regulamento definitivo da competição será divulgado, na forma do parágrafo único do art. 5º, quarenta e cinco dias antes de seu início.

§ 5º É vedado proceder alterações no regulamento da competição desde sua divulgação definitiva, salvo nas hipóteses de:

I - apresentação de novo calendário anual de eventos oficiais para o ano subseqüente, desde que aprovado pelo Conselho Nacional do Esporte – CNE;

II - após dois anos de vigência do mesmo regulamento, observado o procedimento de que trata este artigo.

§ 6º A competição que vier a substituir outra, segundo o novo calendário anual de eventos oficiais apresentado para o ano subseqüente, deverá ter âmbito territorial diverso da competição a ser substituída.

Art. 10. É direito do torcedor que a participação das entidades de prática desportiva em competições organizadas pelas entidades de que trata o art. 5º seja exclusivamente em virtude de critério técnico previamente definido.

§ 1º Para os fins do disposto neste artigo, considera-se critério técnico a habilitação de entidade de prática desportiva em razão de colocação obtida em competição anterior.

§ 2º Fica vedada a adoção de qualquer outro critério, especialmente o convite, observado o disposto no art. 89 da Lei nº 9.615, de 24 de março de 1998.

§ 3º Em campeonatos ou torneios regulares com mais de uma divisão, será observado o princípio do acesso e do descenso.

§ 4º Serão desconsideradas as partidas disputadas pela entidade de prática desportiva que não tenham atendido ao critério técnico previamente definido, inclusive para efeito de pontuação na competição.

Art. 11. É direito do torcedor que o árbitro e seus auxiliares entreguem, em até quatro horas contadas do término da partida, a súmula e os relatórios da partida ao representante da entidade responsável pela organização da competição.

§ 1º Em casos excepcionais, de grave tumulto ou necessidade de laudo médico, os relatórios da partida poderão ser complementados em até vinte e quatro horas após o seu término.

§ 2º A súmula e os relatórios da partida serão elaborados em três vias, de igual teor e forma, devidamente assinadas pelo árbitro, auxiliares e pelo representante da entidade responsável pela organização da competição.

§ 3º A primeira via será acondicionada em envelope lacrado e ficará na posse de representante da entidade responsável pela organização da competição, que a encaminhará ao setor competente da respectiva entidade até as treze horas do primeiro dia útil subseqüente.

§ 4º O lacre de que trata o § 3º será assinado pelo árbitro e seus auxiliares.

§ 5º A segunda via ficará na posse do árbitro da partida, servindo-lhe como recibo.

§ 6º A terceira via ficará na posse do representante da entidade responsável pela organização da competição, que a encaminhará ao Ouvidor da Competição até as treze horas do primeiro dia útil subseqüente, para imediata divulgação.

Art. 12. A entidade responsável pela organização da competição dará publicidade à súmula e aos relatórios da partida no sítio de que trata o parágrafo único do art. 5º até as quatorze horas do primeiro dia útil subseqüente ao da realização da partida.

## CAPÍTULO IV
## DA SEGURANÇA DO TORCEDOR PARTÍCIPE DO EVENTO ESPORTIVO

Art. 13. O torcedor tem direito a segurança nos locais onde são realizados os eventos esportivos antes, durante e após a realização das partidas.

Parágrafo único. Será assegurado acessibilidade ao torcedor portador de deficiência ou com mobilidade reduzida.

Art. 14. Sem prejuízo do disposto nos arts. 12 a 14 da Lei nº 8.078, de 11 de setembro de 1990, a responsabilidade pela segurança do torcedor em evento esportivo é da entidade de prática desportiva detentora do mando de jogo e de seus dirigentes, que deverão:

I – solicitar ao Poder Público competente a presença de agentes públicos de segurança, devidamente identificados, responsáveis pela segurança dos torcedores dentro e fora dos estádios e demais locais de realização de eventos esportivos;

II - informar imediatamente após a decisão acerca da realização da partida, dentre outros, aos órgãos públicos de segurança, transporte e higiene, os dados necessários à segurança da partida, especialmente:

a) o local;

b) o horário de abertura do estádio;

c) a capacidade de público do estádio; e

d) a expectativa de público;

III - colocar à disposição do torcedor orientadores e serviço de atendimento para que aquele encaminhe suas reclamações no momento da partida, em local:

a) amplamente divulgado e de fácil acesso; e

b) situado no estádio.

§ 1º É dever da entidade de prática desportiva detentora do mando de jogo solucionar imediatamente, sempre que possível, as reclamações dirigidas ao serviço de atendimento referido no inciso III, bem como reportá-las ao Ouvidor da Competição e, nos casos relacionados à violação de direitos e interesses de consumidores, aos órgãos de defesa e proteção do consumidor.

§ 2º Perderá o mando de campo por, no mínimo, dois meses, sem prejuízo das sanções cabíveis, a entidade de prática desportiva detentora do mando de jogo que não observar o disposto no **caput** deste artigo.

Art. 15. O detentor do mando de jogo será uma das entidades de prática desportiva envolvidas na partida, de acordo com os critérios definidos no regulamento da competição.

Art. 16. É dever da entidade responsável pela organização da competição:

I - confirmar, com até quarenta e oito horas de antecedência, o horário e o local da realização das partidas em que a definição das equipes dependa de resultado anterior;

II - contratar seguro de acidentes pessoais, tendo como beneficiário o torcedor portador de ingresso, válido a partir do momento em que ingressar no estádio;

III – disponibilizar um médico e dois enfermeiros-padrão para cada dez mil torcedores presentes à partida;

IV – disponibilizar uma ambulância para cada dez mil torcedores presentes à partida; e

V – comunicar previamente à autoridade de saúde a realização do evento.

Art. 17. É direito do torcedor a implementação de planos de ação referentes a segurança, transporte e contingências que possam ocorrer durante a realização de eventos esportivos.

§ 1º Os planos de ação de que trata o **caput**:

I - serão elaborados pela entidade responsável pela organização da competição, com a participação das entidades de prática desportiva que a disputarão; e

II - deverão ser apresentados previamente aos órgãos responsáveis pela segurança pública das localidades em que se realizarão as partidas da competição.

§ 2º Planos de ação especiais poderão ser apresentados em relação a eventos esportivos com excepcional expectativa de público.

§ 3º Os planos de ação serão divulgados no sítio dedicado à competição de que trata o parágrafo único do art. 5º no mesmo prazo de publicação do regulamento definitivo da competição.

Art. 18. Os estádios com capacidade superior a vinte mil pessoas deverão manter central técnica de informações, com infra-estrutura suficiente para viabilizar o monitoramento por imagem do público presente.

Art. 19. As entidades responsáveis pela organização da competição, bem como seus dirigentes respondem solidariamente com as entidades de que trata o art. 15 e seus dirigentes, independentemente da existência de culpa, pelos prejuízos causados a torcedor que decorram de falhas de segurança nos estádios ou da inobservância do disposto neste capítulo.

## CAPÍTULO V
## DOS INGRESSOS

Art. 20. É direito do torcedor partícipe que os ingressos para as partidas integrantes de competições profissionais sejam colocados à venda até setenta e duas horas antes do início da partida correspondente.

§ 1º O prazo referido no **caput** será de quarenta e oito horas nas partidas em que:

I - as equipes sejam definidas a partir de jogos eliminatórios; e

II - a realização não seja possível prever com antecedência de quatro dias.

§ 2º A venda deverá ser realizada por sistema que assegure a sua agilidade e amplo acesso à informação.

§ 3º É assegurado ao torcedor partícipe o fornecimento de comprovante de pagamento, logo após a aquisição dos ingressos.

§ 4º Não será exigida, em qualquer hipótese, a devolução do comprovante de que trata o § 3º.

§ 5º Nas partidas que compõem as competições de âmbito nacional ou regional de primeira e segunda divisão, a venda de ingressos será realizada em, pelo menos, cinco postos de venda localizados em distritos diferentes da cidade.

Art. 21. A entidade detentora do mando de jogo implementará, na organização da emissão e venda de ingressos, sistema de segurança contra falsificações, fraudes e outras práticas que contribuam para a evasão da receita decorrente do evento esportivo.

Art. 22. São direitos do torcedor partícipe:

I - que todos os ingressos emitidos sejam numerados; e

II - ocupar o local correspondente ao número constante do ingresso.

§ 1º O disposto no inciso II não se aplica aos locais já existentes para assistência em pé, nas competições que o permitirem, limitando-se, nesses locais, o número de pessoas, de acordo com critérios de saúde, segurança e bem-estar.

§ 2º missão de ingressos e o acesso ao estádio na primeira divisão da principal competição nacional e nas partidas finais das competições eliminatórias de âmbito nacional deverão ser realizados por meio de sistema

eletrônico que viabilize a fiscalização e o controle da quantidade de público e do movimento financeiro da partida.

§ 3º O disposto no § 2º não se aplica aos eventos esportivos realizados em estádios com capacidade inferior a vinte mil pessoas.

Art. 23. A entidade responsável pela organização da competição apresentará ao Ministério Público dos Estados e do Distrito Federal, previamente à sua realização, os laudos técnicos expedidos pelos órgãos e autoridades competentes pela vistoria das condições de segurança dos estádios a serem utilizados na competição.

§ 1º Os laudos atestarão a real capacidade de público dos estádios, bem como suas condições de segurança.

§ 2º Perderá o mando de jogo por, no mínimo, seis meses, sem prejuízo das demais sanções cabíveis, a entidade de prática desportiva detentora do mando do jogo em que:

I - tenha sido colocado à venda número de ingressos maior do que a capacidade de público do estádio; ou

II - tenham entrado pessoas em número maior do que a capacidade de público do estádio.

Art. 24. É direito do torcedor partícipe que conste no ingresso o preço pago por ele.

§ 1º Os valores estampados nos ingressos destinados a um mesmo setor do estádio não poderão ser diferentes entre si, nem daqueles divulgados antes da partida pela entidade detentora do mando de jogo.

§ 2º O disposto no § 1º não se aplica aos casos de venda antecipada de carnê para um conjunto de, no mínimo, três partidas de uma mesma equipe, bem como na venda de ingresso com redução de preço decorrente de previsão legal.

Art. 25. O controle e a fiscalização do acesso do público ao estádio com capacidade para mais de vinte mil pessoas deverá contar com meio de monitoramento por imagem das catracas, sem prejuízo do disposto no art. 18 desta Lei.

## CAPÍTULO VI
## DO TRANSPORTE

Art. 26. Em relação ao transporte de torcedores para eventos esportivos, fica assegurado ao torcedor partícipe:

I - o acesso a transporte seguro e organizado;

II - a ampla divulgação das providências tomadas em relação ao acesso ao local da partida, seja em transporte público ou privado; e

III - a organização das imediações do estádio em que será disputada a partida, bem como suas entradas e saídas, de modo a viabilizar, sempre que possível, o acesso seguro e rápido ao evento, na entrada, e aos meios de transporte, na saída.

Art. 27. A entidade responsável pela organização da competição e a entidade de prática desportiva detentora do mando de jogo solicitarão formalmente, direto ou mediante convênio, ao Poder Público competente:

I - serviços de estacionamento para uso por torcedores partícipes durante a realização de eventos esportivos, assegurando a estes acesso a serviço organizado de transporte para o estádio, ainda que oneroso; e

II - meio de transporte, ainda que oneroso, para condução de idosos, crianças e pessoas portadoras de deficiência física aos estádios, partindo de locais de fácil acesso, previamente determinados.

Parágrafo único. O cumprimento do disposto neste artigo fica dispensado na hipótese de evento esportivo realizado em estádio com capacidade inferior a vinte mil pessoas.

## CAPÍTULO VII
## DA ALIMENTAÇÃO E DA HIGIENE

Art. 28. O torcedor partícipe tem direito à higiene e à qualidade das instalações físicas dos estádios e dos produtos alimentícios vendidos no local.

§ 1º O Poder Público, por meio de seus órgãos de vigilância sanitária, verificará o cumprimento do disposto neste artigo, na forma da legislação em vigor.

§ 2º É vedado impor preços excessivos ou aumentar sem justa causa os preços dos produtos alimentícios comercializados no local de realização do evento esportivo.

Art. 29. É direito do torcedor partícipe que os estádios possuam sanitários em número compatível com sua capacidade de público, em plenas condições de limpeza e funcionamento.

Parágrafo único. Os laudos de que trata o art. 23 deverão aferir o número de sanitários em condições de uso e emitir parecer sobre a sua compatibilidade com a capacidade de público do estádio.

## CAPÍTULO VIII
## DA RELAÇÃO COM A ARBITRAGEM ESPORTIVA

Art. 30. É direito do torcedor que a arbitragem das competições desportivas seja independente, imparcial, previamente remunerada e isenta de pressões.

Parágrafo único. A remuneração do árbitro e de seus auxiliares será de responsabilidade da entidade de administração do desporto ou da liga organizadora do evento esportivo.

Art. 31. A entidade detentora do mando do jogo e seus dirigentes deverão convocar os agentes públicos de segurança visando a garantia da integridade física do árbitro e de seus auxiliares.

Art. 32. É direito do torcedor que os árbitros de cada partida sejam escolhidos mediante sorteio, dentre aqueles previamente selecionados.

§ 1º O sorteio será realizado no mínimo quarenta e oito horas antes de cada rodada, em local e data previamente definidos.

§ 2º O sorteio será aberto ao público, garantida sua ampla divulgação.

## CAPÍTULO IX
## DA RELAÇÃO COM A ENTIDADE DE PRÁTICA DESPORTIVA

Art. 33. Sem prejuízo do disposto nesta Lei, cada entidade de prática desportiva fará publicar documento que contemple as diretrizes básicas de seu relacionamento com os torcedores, disciplinando, obrigatoriamente:

I - o acesso ao estádio e aos locais de venda dos ingressos;

II - mecanismos de transparência financeira da entidade, inclusive com disposições relativas à realização de auditorias independentes, observado o disposto no art. 46-A da Lei nº 9.615, de 24 de março de 1998; e

III - a comunicação entre o torcedor e a entidade de prática desportiva.

Parágrafo único. A comunicação entre o torcedor e a entidade de prática desportiva de que trata o inciso III do **caput** poderá, dentre outras medidas, ocorrer mediante:

I - a instalação de uma ouvidoria estável;

II - a constituição de um órgão consultivo formado por torcedores não-sócios; ou

III - reconhecimento da figura do sócio-torcedor, com direitos mais restritos que os dos demais sócios.

## CAPÍTULO X
## DA RELAÇÃO COM A JUSTIÇA DESPORTIVA

Art. 34. É direito do torcedor que os órgãos da Justiça Desportiva, no exercício de suas funções, observem os princípios da impessoalidade, da moralidade, da celeridade, da publicidade e da independência.

Art. 35. As decisões proferidas pelos órgãos da Justiça Desportiva devem ser, em qualquer hipótese, motivadas e ter a mesma publicidade que as decisões dos tribunais federais.

§ 1º Não correm em segredo de justiça os processos em curso perante a Justiça Desportiva.

§ 2º As decisões de que trata o **caput** serão disponibilizadas no sítio de que trata o parágrafo único do art. 5º.

Art. 36. São nulas as decisões proferidas que não observarem o disposto nos arts. 34 e 35.

## CAPÍTULO XI
## DAS PENALIDADES

Art. 37. Sem prejuízo das demais sanções cabíveis, a entidade de administração do desporto, a liga ou a entidade de prática desportiva que violar ou de qualquer forma concorrer para a violação do disposto nesta Lei, observado o devido processo legal, incidirá nas seguintes sanções:

I – destituição de seus dirigentes, na hipótese de violação das regras de que tratam os Capítulos II, IV e V desta Lei;

II - suspensão por seis meses dos seus dirigentes, por violação dos dispositivos desta Lei não referidos no inciso I;

III - impedimento de gozar de qualquer benefício fiscal em âmbito federal; e

IV - suspensão por seis meses dos repasses de recursos públicos federais da administração direta e indireta, sem prejuízo do disposto no art. 18 da Lei nº 9.615, de 24 de março de 1998.

§ 1º Os dirigentes de que tratam os incisos I e II do **caput** deste artigo serão sempre:

I - o presidente da entidade, ou aquele que lhe faça as vezes; e

II - o dirigente que praticou a infração, ainda que por omissão.

§ 2º A União, os Estados, o Distrito Federal e os Municípios poderão instituir, no âmbito de suas competências, multas em razão do descumprimento do disposto nesta Lei.

§ 3º A instauração do processo apuratório acarretará adoção cautelar do afastamento compulsório dos dirigentes e demais pessoas que, de forma direta ou indiretamente, puderem interferir prejudicialmente na completa elucidação dos fatos, além da suspensão dos repasses de verbas públicas, até a decisão final.

Art. 38. (VETADO)

Art. 39. O torcedor que promover tumulto, praticar ou incitar a violência, ou invadir local restrito aos competidores ficará impedido de comparecer às proximidades, bem como a qualquer local em que se realize evento esportivo, pelo prazo de três meses a um ano, de acordo com a gravidade da conduta, sem prejuízo das demais sanções cabíveis.

§ 1º Incorrerá nas mesmas penas o torcedor que promover tumulto, praticar ou incitar a violência num raio de cinco mil metros ao redor do local de realização do evento esportivo.

§ 2º A verificação do mau torcedor deverá ser feita pela sua conduta no evento esportivo ou por Boletins de Ocorrências Policiais lavrados.

§ 3º A apenação se dará por sentença dos juizados especiais criminais e deverá ser provocada pelo Ministério Público, pela polícia judiciária, por qualquer autoridade, pelo mando do evento esportivo ou por qualquer torcedor partícipe, mediante representação.

Art. 40. A defesa dos interesses e direitos dos torcedores em juízo observará, no que couber, a mesma disciplina da defesa dos consumidores em juízo de que trata o Título III da Lei nº 8.078, de 11 de setembro de 1990.

Art. 41. A União, os Estados, o Distrito Federal e os Municípios promoverão a defesa do torcedor, e, com a finalidade de fiscalizar o cumprimento do disposto nesta Lei, poderão:

I - constituir órgão especializado de defesa do torcedor; ou

II - atribuir a promoção e defesa do torcedor aos órgãos de defesa do consumidor.

## CAPÍTULO XII
## DISPOSIÇÕES FINAIS E TRANSITÓRIAS

Art. 42. O Conselho Nacional de Esportes – CNE promoverá, no prazo de seis meses, contado da publicação desta Lei, a adequação do Código de Justiça Desportiva ao disposto na Lei nº 9.615, de 24 de março de 1998, nesta Lei e em seus respectivos regulamentos.

Art. 43. Esta Lei aplica-se apenas ao desporto profissional.

Art. 44. O disposto no parágrafo único do art. 13, e nos arts. 18, 22, 25 e 33 entrará em vigor após seis meses da publicação desta Lei.

Art. 45. Esta Lei entra em vigor na data de sua publicação.

Brasília, 15 de maio de 2003; 182º da Independência e 115º da República.

LUIZ INÁCIO LULA DA SILVA

*Agnelo Santos Queiroz Filho*

*Álvaro Augusto Ribeiro Costa*

# ANEXO D – PROTOCOLO DE PESQUISA

1. Quais as influências percebidas das seguintes variáveis junto ao processo de gestão profissional do clube, considerando a estratégia de marketing proposta pelo clube:
   a) Agentes Externos;
   b) Agentes Internos.

2. Qual a importância da pesquisa de mercado e da utlização de um sistema de informação de marketing, para a elaboração, implementação e controle das ações de marketing do clube:
   a) Pesquisa de mercado;
   b) Sistema de informação de Marketing: Instrumentos e processos de controle e *feedback* (Sistema de Informação de Marketing - SIM);

3. Quais as características de mercado que influenciam o mercado esportivo?
4. Quais as considerações necessárias acerca das decisões de mercado-alvo ao se propor a estratégia de marketing esportivo do clube:
   a) Decisões de mercado-alvo: considerando as quatro bases comuns:
      - A forma de vida do consumidor (demográfica);
      - O estado mental do consumidor (psicográfica);
      - A utilização do produto;
      - Os benefícios do produto.
   b) Estratégia de Marketing Esportivo;
   c) Preço: estratégia de determinação de preço.

5. Quais as práticas principais de determinação do preço utilizadas no segmento esportivo?
   a) Praça: características de mercado:
      - segmentação;
      - sistema de distribuição;
      - oportunidades e ameaças.

   b) Produto:
      i. Sub-produtos: mascotes, ingressos, estatísticas, música, vídeos e programas;
      ii. Características e estratégia de produto:
         - posição ou conceito do produto: diferenciação, desenvolvimento e posicionamento;
         - decisões de produto: definição de marca;
         - Pontos fortes e pontos fracos.

6. Qual a relação da estratégia (desenvolvimento) do produto com o conceito do ciclo de vida do mesmo?
   a) Promoção:
      - Licenciamento
      - Propaganda / Mídia eletrônica;
      - Vendas pessoais e Promoção de vendas;
      - Licenciamento Promocional e Patrocínio;
      - Relações públicas de curto prazo e de longo prazo;
      - Feedback e Controle.

7. Os esforços promocionais e de vendas utilizados atendem às necessidades do segmento esportivo?
8. Como os instrumentos de controle e feedback adotados pelos clubes podem auxiliar na gestão de marketing esportivo do futebol empresa?