



**UNIVERSIDADE DO BRASIL – UFRJ  
FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO E CIÊNCIAS CONTÁBEIS – FACC**

**CURSO DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

**MONOGRAFIA**

**TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO**

**GESTÃO EMPRESARIAL NO CAMPO ESPORTIVO: O CLUBE DE FUTEBOL  
COMO EMPRESA**

**AUTOR: CAIO AUGUSTO ALVES CORRÊA**

**ORIENTADOR:  
Jose Albuquerque Costa**

**RIO DE JANEIRO**

**Dezembro/ 2010**

GESTÃO EMPRESARIAL NO CAMPO ESPORTIVO: O CLUBE DE FUTEBOL  
COMO EMPRESA

**AUTOR: CAIO AUGUSTO ALVES CORRÊA**

**Matrícula nº: 106025253**

MONOGRAFIA SUBMETIDA À FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO E CIÊNCIAS  
CONTÁBEIS COMO REQUISITO NECESSÁRIO À OBTENÇÃO DO GRAU DE  
BACHAREL EM ADMINISTRAÇÃO.

Aprovação da banca examinadora:

---

José Albuquerque Costa

Professor Orientador

Universidade Federal do Rio de Janeiro

---

Professor Leitor

Universidade Federal do Rio de Janeiro

\_\_\_\_\_/\_\_\_\_\_/\_\_\_\_\_

Data da aprovação

**As opiniões expressas neste trabalho são de exclusiva responsabilidade do autor.**

## **DEDICATÓRIA**

Dedico este trabalho à minha família, que sempre esteve presente, me dando apoio e disponibilizando recursos e atenção para que hoje eu possa estar cumprindo mais essa etapa em minha vida. Dedico especialmente ao meu pai, que sempre acreditou em mim e que serve de exemplo para todos em minha casa.

## AGRADECIMENTOS

Agradeço aos meus pais Jorge e Soraya, por todo o esforço realizado e toda confiança depositada em mim, acreditando na minha capacidade para que um dia eu conseguisse me formar em uma instituição como a UFRJ. Obrigado!

À minha família mais próxima, minha avó Francisca, meu tio Aluizio, minha madrinha Vanda e meu primo Danilo, por todo o exemplo e incentivo que eles passaram para mim, por todos os conselhos e orientações que foram dadas ao longo desses anos me ajudando a tomar certas decisões e me tornando uma pessoa mais madura.

À minha namorada, amiga e companheira Marina, que esteve ao meu lado desde o início desta caminhada, me dando atenção, conselhos e orientação neste período.

Ao meu orientador, pelo apoio e ajuda na execução deste trabalho, um grande mestre ao longo desses anos de faculdade.

Aos meus colegas de trabalho, que colaboraram com o meu desenvolvimento profissional nesses mais de dois anos de amizade e trabalho. Obrigado por entender minhas dificuldades em certos momentos para conciliar trabalho e estudo.

Agradeço encarecidamente a todos os meus amigos de infância, em especial ao Vítor Donatello e Carla Pereira pela amizade presente até hoje e aos amigos de faculdade, que hoje posso chamar de irmãos, por toda a ajuda em diversos momentos difíceis, principalmente na parte dos estudos, que passamos juntos durante esses anos. Galvão, Gastal, Biro, Lepo, Fidalgo, Hugo, João, Joanna e Vavá, sem vocês, com certeza, tudo teria sido muito mais difícil.

Obrigado a todos!

## **EPIÍGRAFE**

*“Tudo que somos vem de uma combinação do que conseguimos traduzir em instrumentos facilitadores e os resultados dessa construção. Cada um de nós tem um estilo próprio, mas num caminho aonde estratégias, planos, metas e legislação sempre estabelecerão as regras do como seguir os passos para os resultados.”*

**Sérgio Dal Sasso, Consultor, Palestrante, Escritor e Articulista**

# SUMÁRIO

<b>RESUMO</b>	<b>8</b>
<b>1 – INTRODUÇÃO</b>	<b>10</b>
1.1 – Objetivos	11
1.1.1 - Objetivo Geral	11
1.1.2 – Objetivos Específicos	12
1.2 – Delimitações do Estudo	12
<b>2 – REVISÃO BIBLIOGRÁFICA</b>	<b>12</b>
2.1 – O Futebol em uma Visão Teórica	12
2.2 – O Mercado do Futebol Brasileiro e o Processo de Gestão	14
2.3 – Do Planejamento Estratégico ao Modelo de Gestão	15
2.4 – Modelo de Gestão e sua Aplicabilidade no Mercado de Futebol	17
2.5 – A Situação Insustentável do Clube de Futebol	22
2.6 – O Clube como Empresa	25
2.7 – A Estratégia para Transformação em Clube Empresa	26
2.7.1 – O Mercado Competitivo no qual o Clube Empresa se Insere	29
2.7.2 – O Nível de Investimento para o Mercado do Futebol	30
2.7.2.1 – Fundamentos do Patrocínio	30
2.7.2.2 – Torcedor Visto como Cliente	33
2.7.2.3 – A Mídia no Esporte	35
2.8 – O Planejamento Estratégico e a Análise Swot	36
2.8.1 – Análise Externa	38
2.8.2 – Análise Interna	39
2.8.3 – Matriz Swot e sua Análise Ponto a Ponto	40
2.8.3.1 – Matriz BCG para o Futebol	42
2.8.4 – Forças Competitivas e a Análise de Porter	44
2.8.5 – Os 4 P’s de Marketing no Futebol	46
2.8.6 – Definição do Público-Alvo	49
2.9 – Modelos a Serem Seguidos: o caso “Real Madrid”	50
2.10 – Futebol Brasileiro: A Segunda Divisão em Gestão Empresarial	52

<b>3 – METODOLOGIA</b>	<b>54</b>
<b>4 – GESTÃO EMPRESARIAL NO CAMPO ESPORTIVO: O CLUBE DE FUTEBOL COMO EMPRESA</b>	<b>54</b>
<b>5 – CONCLUSÃO</b>	<b>56</b>
5.1 – Considerações Finais	56
<b>6 – REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b>	<b>58</b>



## RESUMO

O mercado esportivo é visto hoje com um dos mercados mais promissores dentro da economia mundial, pois tal segmento abrange qualquer tipo de negócio gerado por atividades ligadas ao desporto, como por exemplo patrocínios, licenciamentos em geral, comercialização de direitos de TV, realização de eventos e no caso mais específico do futebol, a comercialização dos passes de jogadores.

Segundo dados do Banco Central do Brasil, os investimentos no esporte no Brasil já representam mais de 3% do PIB brasileiro. Número esse que deve aumentar com as receitas geradas pela Copa do Mundo de Futebol em 2014 e as Olimpíadas de 2016, ambas sediadas no Brasil.

Tal fato sinaliza que ainda há muito espaço para crescimento deste segmento no país. Entretanto, as oportunidades que estão surgindo só poderão ser de fato aproveitadas se existirem profissionais qualificados e muito bem preparados, a medida que não se pode mais ignorar o fato que as atividades esportivas transcenderam seus objetivos meramente competitivos e passaram a ser vistas como atividades econômicas.

O futebol, principal esporte do Brasil, movimenta hoje cerca de US\$ 250 bilhões no mundo, sendo no Brasil cerca de US\$ 2 bilhões, o que representa cerca de 0,01% do PIB nacional. Ligado ao fato de estar sendo encarado com uma atividade econômica, fica notório a forte ligação do futebol com a atividade empresarial, estampada na figuras do clubes de futebol.

Este estudo tem por objetivo compreender e interpretar as ações desenvolvidas no processo de profissionalização da gestão do futebol, de modo a colaborar para o entendimento e expansão das fronteiras da teoria nessa área do conhecimento. Trata-se, portanto, de situar as estratégias de transformação das estruturas amadoras e gestão dos clubes de futebol em empresas. Este é o fenômeno conhecido como Empresarização, termo utilizado por MELO NETO (1998) para indicar o nível em que o Clube está na sua transformação e funcionamento como empresa.

A partir disto, o objetivo do estudo será mostrar as estratégias utilizadas na transição da transformação do clube de futebol em empresa, assim como a descrição das estratégias de negócios utilizadas por este na organização como tal. Estratégias estas que podem ser

caracterizadas através da sinergia com parceiros, patrocinadores, criando vantagem competitiva, a diferenciação da forma de administrar os clubes, o poder de criação de valor para a marca do clube (estratégias de marketing) e a formação de jogadores nas categorias de base com objetivo de ganho em receita em futuras negociações, visto o baixo custo.

**Palavras-chave:** Gestão Empresarial, Clube de Futebol, Estratégia, Profissionalização

## 1 - INTRODUÇÃO

O Brasil é visto hoje como uma grande potência esportiva, tendo vista toda sua diversidade cultural e extensão territorial o que o torna em o que podemos chamar de nação esportiva.

O futebol, esporte de maior prática e adoração nacional, representa o primeiro dentro os esportes praticados no país fazendo parte do convívio social e do cotidiano do brasileiro, seja no convívio social ou no profissional.

Desde sua introdução no país em 1894 e inicialmente praticado por uma elite aristocrática, o futebol transformou-se não só no desporto mais praticado, como também em paixão nacional, afetando comportamentos individuais e sociais.

Ao transformar-se em prática profissional em 1933, o futebol perdeu o caráter de diletantismo das elites para se transformar em meio de vida (SUSSEKIND, 1996). Com o tempo, pelo mundo, as organizações ligadas ao futebol foram se transformando de formas simples e românticas em empresas complexas e profissionais que movimentam orçamentos milionários.

Para analisar o profissionalismo da gestão do futebol no Brasil, é preciso, entender a gestão e o funcionamento do carro-chefe e principal empregador dessa atividade: o clube de

futebol. Este pode ser definido como sendo originário de associação de um grupo de pessoas em torno do esporte (futebol), que constituíram patrimônio e assim ampliaram consideravelmente o número de sócios em torno de uma paixão.

Esses clubes, apesar de proporcionarem atividades profissionais pela contratação assalariada de jogadores e comissões técnicas, nem sempre são de fato geridos profissionalmente. Apenas nas últimas duas décadas encontram-se traços de administração profissional em alguns poucos clubes brasileiros. Embora os anos de 1990 tenham sido marcados por leis que direcionaram o futebol para a sua profissionalização, estas não tiveram a efetividade desejada. Ainda assim, está em curso um processo de mudança na administração das organizações ligadas ao futebol brasileiro rumo à profissionalização, embora ainda muitos clubes ainda mantenham estruturas amadoras no gerenciamento dos seus negócios, pois ainda não contam com gestores remunerados, estatutos desatualizados,

assim como a idéia de negócio de futebol estar restrito a venda de jogadores e receitas com bilheteria.

Para que se tenha uma transição para o modelo de gestão empresarial em um clube de futebol é necessário entender os dois processos de transformação, que são o nível de gerenciamento do clube, a chamada “empresarização” e também o âmbito legal, exigido de acordo com a Lei n°. 9.615 de 24/03/1998, e o Decreto de Regulamentação de n°. 2.574 de 29/04/1998. Sendo assim encontramos em um lado a utilização das técnicas modernas de gerenciamento, com estratégias de mercado bem definidas, visando a cumprir com os objetivos de tornar o futebol um negócio, uma empresa. De outro lado do processo, encontra-se a reestruturação dos estatutos dos clubes e a sua transformação em sociedade comercial.

Sendo assim, o presente estudo aqui desenvolvido, está voltado para o levantamento das estratégias de negócios adotadas pelos clubes de futebol no processo de transformação em empresas, vendo a atividade do futebol como negócio dentro dessa nova perspectiva de postura empresarial. A partir deste estudo serão abordados estudos de caso que exemplificarão tanto o sucesso de alguns clubes com o novo modelo de gestão, como também o fracasso de clubes que ainda mantêm uma estrutura amadora na gestão dos negócios do clube.

## **1.1 – OBJETIVOS**

### **1.1.1 – OBJETIVO GERAL**

O trabalho em questão tem o intuito de dissertar acerca de um ramo específico da administração, a estratégia em novos métodos de gestão empresarial aplicadas à administração de clubes de futebol. Mostrar a importância da transformação dos clubes em clubes-empresa.

### **1.1.2 – OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

Para atingir o objetivo principal, o presente trabalho percorre dentro da teoria acadêmica acerca da estratégia e suas aplicações na gestão empresarial e delimita-se aos estudos dos possíveis ganhos e toda transformação não só de modelo mas também cultural de gestão empresarial em clubes de futebol no Brasil.

### **1.2 – DELIMITAÇÕES DO ESTUDO**

O presente estudo focou na análise das estratégias de negócio possíveis na empregabilidade em um novo modelo de gestão empresarial, àquele aplicado ao mercado do futebol brasileiro. Buscou mostrar os ganhos e benefícios com a transformação dos clubes de futebol em clubes-empresa, impondo uma nova visão sobre a administração e assim fazendo com que os investimentos e a credibilidade no esporte possam se tornar ainda mais rentável e atrativo.

## **2- REVISÃO BIBLIOGRÁFICA**

### **2.1 – O FUTEBOL EM UMA VISÃO TEÓRICA**

O estudo sobre o futebol brasileiro necessita muito mais do que uma análise de sua história, importância e significância, necessita de um estudo sobre sua capacidade de influenciar a sociedade através dos seus autores ou agentes. O futebol, esporte mais popular do país e do mundo, tem no Brasil um significado particular: o de despertar uma paixão exacerbada no seu povo. Não podemos dizer que essa paixão seja exclusiva do povo brasileiro, pois se trata do esporte número um do mundo, no entanto o amor do povo pelo esporte, o amor com que é jogado, rotulam o Brasil como o “País do Futebol”.

Vários são os autores que pesquisam e pesquisaram o futebol fora do âmbito das “quatro linhas”, como patrimônio cultural da sociedade brasileira. MURAD (1996, p.16) indica que o futebol, como paixão popular e esporte número um, encena um ritual coletivo

de intensa densidade dramática e cultural, plena de conexões múltiplas com a realidade brasileira.

O futebol pode ser considerado um esporte de ampla aceitação no Brasil e que gera debates na nossa sociedade em diferentes âmbitos. Do mesmo modo que comentam e discutem, as pessoas também praticam o futebol de várias formas.

Numa primeira dimensão, tem-se o futebol praticado como um “joguinho”, uma “pelada” ou “rachinha” na porta de casa – segundo denominações populares – jogado descalço, com pares de sandálias utilizados como “travessões” e no qual os jogadores são identificados pelo uso ou não de camisas. Igualmente, há os jogos em campos alugados com os amigos – com seus jogadores muitas vezes uniformizados – até chegarmos aos campeonatos amadores promovidos em bairros comunitários. Numa segunda dimensão, temos o futebol profissional, em que há ligas estaduais, nacionais e internacionais com lógicas de organização diferentes.

A primeira dimensão do futebol parte do princípio de um jogo lúdico que se pode aproximar daquilo que Ramos (1989) chama de prática substantiva, na sua distinção entre racionalidade substantiva e instrumental. Nesse caso, há apenas o prazer de praticar o futebol. As relações de identidade e o compartilhamento de valores são aspectos importantes nessa dimensão.

Na segunda dimensão do futebol, as relações são modificadas e, embora laços de identidade não desapareçam de todo, questões profissionais e relações instrumentais começam a ter preponderância. Essa transformação parece vir se acentuando nos dias de hoje, à medida que os clubes se aproximam mais do mercado. Sob essa dimensão, Carvalho (2003, p.252) afirma que isso decorre do fato das organizações desportivas estarem incorporando novos significados aos seus agentes e instituições, frutos da paulatina ampliação de uma lógica orientadora das ações de mercado, que se reflete em diversas áreas como o torcedor, o jogador, o jogo, o estádio e os relacionamentos.

A adoção de uma lógica orientadora das ações de mercado faz com que os clubes de futebol adotem mecanismos empresariais de gestão.

Apesar de muitos estudos sobre futebol já terem sido feitos, pretende-se contribuir, aqui, com um estudo no qual se observou como os atores envolvidos com o futebol (na

figura do clube de futebol) se comportam em relação aos mecanismos empresariais na sua adequação ao novo modelo de gestão.

## **2.2 – O MERCADO DO FUTEBOL E O PROCESSO DE GESTÃO**

No Brasil e em países Europeus o segmento esportivo (Futebol) movimenta bilhões de dólares. Exemplo disto são as freqüentes transações financeiras que movimentam um volume expressivo de recursos: a negociação de jogadores, os patrocínios, a venda de material esportivo, a publicidade, a venda dos direitos de transmissão de jogos.

O mercado futebolístico representa uma parcela economicamente significativa dentro do segmento esportivo, que se encontra dividido em várias atividades. Diante deste mercado promissor, clubes, empresários e dirigentes buscam investir nesta atividade e realizam cada vez mais investimentos em escolinhas e centros de formação de atletas, com objetivo de atender a demanda interna e externa dos clubes.

Com o fim do passe proposto pela Lei Pelé, reduz-se de forma significativa o volume de receitas oriundas das negociações com atletas. Os chamados “direitos liberatórios” eliminam a figura do passe e dá maior liberdade ao jogador para negociar o contrato. O caso Bosman foi precursor para o fim do passe. Entretanto, a situação do passe foi substituída por um contrato que mantém vinculado o jogador a um clube esportivo por um período de tempo, no qual utilizam-se mecanismos como multas rescisórias para manter o jogador no clube. Deste modo, o jogador só poderá mover-se para outro clube sem taxa de transferência após o fim do contrato com o clube ao qual está vinculado.

Os atletas mantêm vínculos com os clubes por prazos determinados até 23 anos de idade, e o primeiro contrato do atleta como profissional tem duração de 2 anos. Decorrido este prazo, o atleta poderá vincular-se a qualquer outro clube sem impedimento, sendo que para a primeira renovação o contrato terá um prazo estipulado de três meses a cinco anos.

Com advento MP/79 e da lei nº 9.615, de 24.03.1998, conhecida como Lei Pelé, é vivenciado um momento de transição para os clubes, no tocante a relação atletas/clubes e disponibiliza para a contabilidade a incumbência de se pronunciar sobre as mudanças do setor que contemplam os principais pontos, a obrigatoriedade da publicação das demonstrações financeiras, prestação de contas junto ao ministério do desporto, fim passe, sanções administrativas e civis para administradores e dirigentes.

A ausência de normatização para o setor pode ser constatada, conforme ARAÚJO (2003, p 5), ao relatar que alguns clubes utilizaram certos critérios para melhorar seus resultados, o que vem de encontro aos princípios contabilidade, onde “... cada clube fez o seu balanço a sua maneira, o Santos executou uma manobra contábil irregular e transformou o que seria um prejuízo de 13,2 milhões em um lucro de 37,2 milhões, o clube só fechou o ano em azul porque incluiu em seus ativos (tudo o que é ou pode ser convertido em dinheiro) os valores das rescisões contratuais dos atletas, fabricando uma receita extra de R\$ 47,8 milhões.”

A utilização de métodos e critérios irregulares evidenciou certa disparidade na prática das normas contábeis e constata a necessidade de estudos sobre as formas e critérios de contabilização e avaliação para os itens patrimoniais deste setor, onde o valor total investido no atleta deve ser controlado através do critério de identificação específica e a amortização deste ativo considera a sua utilização.

A venda de craques é um bom negócio que pode ser exemplificada com o caso do jogador Ronaldinho, conforme divulgado no IOB - TC (2001. p, 5): em 1992 o passe do jogador foi comprado pelo Cruzeiro de Minas Gerais por US\$45 mil, e, em sua penúltima transferência, foi vendido do Barcelona ao Internazionale de Milão por um valor estimado entre US\$28 milhões e US\$34 milhões. Desta forma, percebe-se claramente que estes ativos podem ser considerados como elementos que fomentam à atividade econômica dos clubes.

### **2.3 – DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO AO MODELO DE GESTÃO**

O planejamento é o processo que define as ações necessárias para enfrentar situações e atingir meta, que na opinião BATEMAN & SNELL (1998, p.122) “proporciona aos indivíduos e unidades de trabalho um mapa claro a ser seguido em suas atividades futuras, ao mesmo tempo em que esse mapa pode levar em consideração circunstâncias únicas e mutantes”.

Para MAXIMIANO (1985, p. 101), o planejamento estratégico é o processo de desenvolver estratégias observando a relação pretendida da organização com seu ambiente. Assim, o planejamento estratégico é na prática um filtro da viabilidade futura, onde os planos estratégicos revelam as oportunidades do amanhã ao apresentar as seguintes



características: ilumina oportunidades de novos espaços; extrapola às fronteiras das unidades de negócios; revela as necessidades dos clientes; proporciona insight para elaboração de regras no setor; englobar a ameaça de concorrentes.

O modelo de gestão é caracterizado pela segmentação das partes que interagem entre si e dá suporte à decisão. No planejamento estratégico são identificados os pontos fortes e fracos, as ameaças e as oportunidades das atividades empresariais, necessárias as decisões que definem os destinos de produtos e serviços e em consequência o êxito ou o fracasso das organizações. Outro aspecto refere-se à sinergia das partes ou das fases que são responsáveis pela geração dos resultados planejados.

Para elaborar um planejamento estratégico que atenda às necessidades de clube futebol é necessária uma investigação completa, séria e detalhada de todo o ambiente interno, a fim de conhecer os elementos de planejamento, ou seja, objetivos do clube, objetivos das áreas funcionais, desafios, necessidades de informações, processos gerenciais etc.

Dessa forma, o conhecimento intrínseco da entidade propiciará a máxima utilização dos recursos da corporação, além da aplicação para o suporte em nível operacional, com a utilização de sistemas que apoiem as tomadas de decisão nos níveis tático e estratégico.

Por outro lado, a importância do planejamento estratégico de informações consolida-se em função de sua cumplicidade com o planejamento estratégico, visto que as estratégias definidas pela administração serão alcançadas se os membros dos clubes estiverem em sintonia a com a missão da organização.

ALVES & VANALLE (1999, p. 2) afirmam que, “para que um planejamento estratégico de informações seja implementado de modo adequado e eficaz, é imprescindível o domínio sobre seus conceitos, metodologia e técnicas. Portanto, dentro do grupo de trabalho responsável pelo desenvolvimento do planejamento, deverá haver perfeito entendimento em relação aos requisitos básicos”.

O planejamento considera o levantamento como um dos elementos que deve ser realizado junto aos executivos dos três níveis de gerência (estratégico, tático e operacional) e percorre alguns estágios como métodos de coleta de dados: entrevistas (com o apoio de questionários específicos a cada nível), observação e documentação, onde os elementos de

planejamento relatados constituem o ponto de referência para todo o processo de planejamento e desenvolvimento dos futuros sistemas de informações da organização.

Destarte, um dos objetivos deste trabalho é identificar algumas variáveis relacionadas ao processo de gestão dos clubes, de forma a delinear todo o processo metodológico para desenvolvimento de um planejamento estratégico de informações que garanta maior clareza quanto ao conhecimento estruturado das áreas de negócio dos clubes de futebol.

Deste modo LEOCINI & SILVA (2000, p. 4), ao analisar a gestão do clube, afirmam que o modelo de gestão deve apresentar algumas características imprescindíveis como: modelo estável, que opere há pelo menos cinco anos, no qual suas variáveis administrativas já estejam consolidadas; um modelo que contemple a lucratividade e/ou o desempenho em campo como metas ou resultados esperados; um modelo que possibilite facilidade ao acesso às informações necessárias para tal análise. A exemplo disto, pode-se citar alguns clubes estrangeiros que contemplam essas características, dentre os quais: o Barcelona da Espanha, o Milan da Itália e o Manchester United da Inglaterra.

LEOCINI & SILVA (2000, p. 4) destaca que, em termos de estabilidade, os três modelos se equivalem, sendo que o Manchester tem conseguido, ao longo dos últimos anos, tanto lucratividade como bom desempenho em campo, além do modelo ser estável e de sucesso, onde as informações necessárias para tal análise estão acessíveis.

No Brasil a realidade dos clubes ainda não está bem delineada, porque as atividades desportivas vivem um momento de transição, onde uma parcela dos clubes encontra-se em processo de mudança de paradigma de gestão e não obedecem ao critério de estabilidade.

#### **2.4 – MODELO DE GESTÃO E SUA APLICABILIDADE EM CLUBE DE FUTEBOL**

De acordo com PEREIRA (2000, p. 70) “o modelo de gestão de uma empresa compreende um conjunto de crenças, valores e princípios que determine a forma como a empresa é administrada. Inclui crenças e valores sobre o processo de planejamento e controle, grau de autonomia dos gestores, critérios de avaliação de desempenho e princípios que determinam a postura gerencial. Sob forte influência dos proprietários e principais executivos da empresas, o modelo de gestão influencia fortemente a forma como os

gestores decidem na empresa. Sua importância se revela por influenciar todos os subsistemas da empresa, condicionando a interação da empresa com demais sistemas que compõem o seu ambiente externo”.

Para PADOVEZE (2000, p. 39) “é no subsistema de gestão que as decisões são tomadas. O subsistema de gestão só pode ser especificado após a definição maior do modelo de gestão. Nele se encontram o processo de gestão e as atividades de planejamento, execução e controle. É intimamente ligado ao subsistema de informação”.

GUERREIRO (1989, p. 173) enfatiza que uma das condições básicas para o desenvolvimento do planejamento, da execução e do controle das atividades é o conhecimento da realidade, onde as informações serão obtidas através do subsistema de informações.

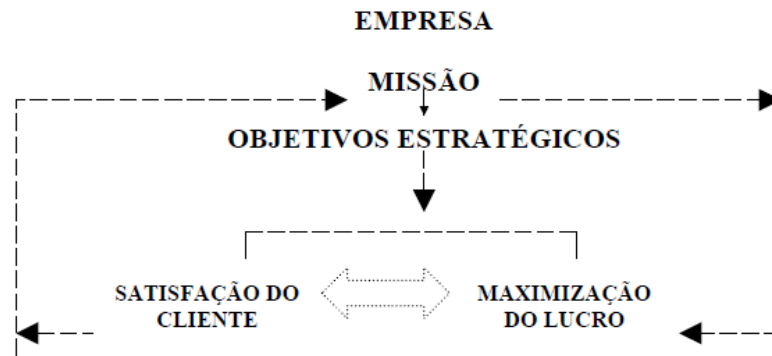
Ao considerar que a contabilidade é uma ciência que tem como um de seus objetivos a transmissão de informações de qualidade à administração, SETTE (1999, p. 31) esclarece que “a administração estratégica preocupa-se principalmente com o futuro da organização, procurando definir os rumos que a empresa deve seguir para sobreviver no ambiente futuro com todas as suas variações, limitações e conseqüências”.

O planejamento empresarial é definido por DRUCKER (1975, p. 136) como um processo contínuo e sistemático de tomada de decisões empresariais, o que permite o conhecimento das conseqüências futuras, a fim de comparar os resultados com as expectativas.

PADOVEZE (2000, p. 115) afirma que “a contabilidade gerencial mudou o foco da contabilidade, passando dos registros e análise das transações financeiras para a utilização da informação para decisões que atentem o futuro”. Para OLIVEIRA (1992, p. 39), “sistema de informações gerenciais (SIG) é o processo de transformação de dados em informações que são utilizadas na estrutura decisória da empresa, bem como proporcionam a sustentação administrativa para otimizar os resultados esperados”.

Segundo LEOCINI & SILVA (2000, p 3), o modelo de gestão estratégica é um conjunto estabelecido de princípios e funções de uma organização que coordenam seus recursos na direção de seus objetivos estratégicos. Portanto, uma empresa capitalista tradicional tem no princípio administrativo derivado do seu objetivo estratégico a maximização de lucros é a satisfação do cliente, conforme Figura 1:

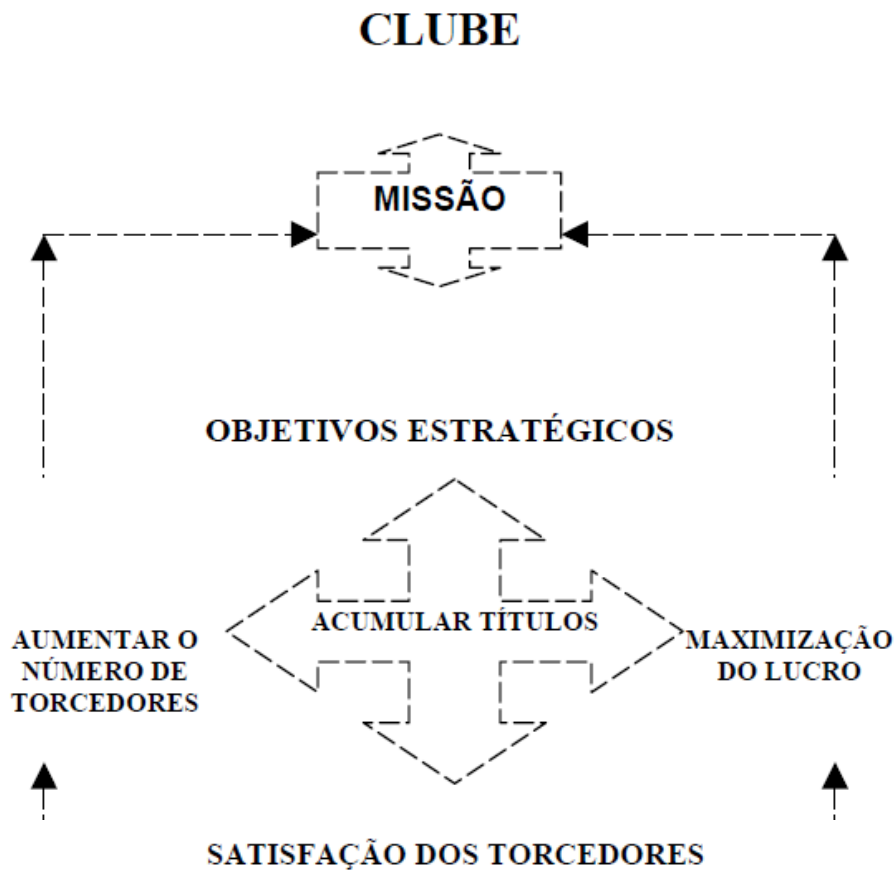
**Figura: 01 - Modelo de Gestão Estratégica Empresas**



**Fonte:** elaboração própria.

Com a profissionalização da gestão dos esportes, surgem questões como: qual é o objetivo de um clube - maximizar lucros, acumular títulos ou aumentar o número de torcedores? Seriam estes objetivos compatíveis ou não?

**Figura: 02 - Modelo de Gestão Estratégica para Entidades Esportivas**



**Fonte:** elaboração própria.

Em estudos realizados, os resultados econômicos/financeiros e esportivos de clubes europeus, comprovaram relações entre os principais fatores que regem a lucratividade e a lógica do negócio para os clubes de futebol – desempenho em campo, lucro, receita e despesas com salários.

Em análise estatística realizada por SZYMANSKI & KUYPERS, (1999, p. 157-193), é apresentada a existência de dois relacionamentos significativos que ilustram funcionamento do negócio, onde o primeiro demonstra - relacionamento diretamente proporcional entre gastos com salários e sucesso no campeonato, já o segundo comprova que existe um relacionamento diretamente proporcional entre sucesso nos campeonatos e as receitas e ressalta que, quanto maiores os gastos de um clube com salários, maior será a probabilidade deste clube alcançar melhores desempenhos em campo.

LEOCINI & SILVA (2000, p 3) ressaltam que, “o mercado de jogadores é bastante eficiente, isto é, que os melhores salários são geralmente pagos aos melhores jogadores e quanto melhor seu desempenho em campo maior deverá ser sua geração de receitas (mostra que o mercado por torcedores também é eficiente atualmente,...)”.

Portanto, cada vez mais os clubes ou clubes-empresa buscam alternativas para aumentar a lucratividade, através da exploração da marca e inserção de ações no mercado de valores. No entanto, não se deve esquecer que os clubes disputam títulos e, assim sendo, a gestão estratégica do clube de futebol procura gerir de forma eficaz os recursos, para obter a maximização das receitas e o controle de custos simultaneamente à obtenção de títulos.

SZYMANSKI & KUYPERS (1999, p. 157-193) afirmam que, apesar da gestão estratégica contemplar objetivos aparentemente conflitantes, como a obtenção de títulos e o controle de custos, esta definição está baseada no relacionamento que é fundamental dentro da estrutura do negócio para os clubes.

Independentemente do modelo de gestão aplicado a um clube de futebol, LEOCINI & SILVA (2000, p 3) destacam que este deve abranger definições, princípios e funções que atendam um modelo de gestão a partir de questões que abordem os objetivos estratégicos do clube e os fatores de sucesso. Tais objetivos podem ser avaliados através da satisfação do torcedor, produção eficiente e eficaz de talentos, viabilidade do clube etc.

Um clube de futebol deve contar com os seguintes departamentos:

- Departamento técnico - preocupa-se com a operação do time de futebol e pode ser dividido em setor profissional e amador;

- Departamento administrativo e de recursos humanos – preocupa-se com atividades de suporte ao departamento técnico: atividades burocráticas (registros, assessoria jurídica, etc.), logística interna e externa (reserva de hotéis, alimentação e locais de treinamento, provisão de materiais esportivos, etc.) e elaboração de política salarial e de carreira, sistemas de recompensa, etc.;

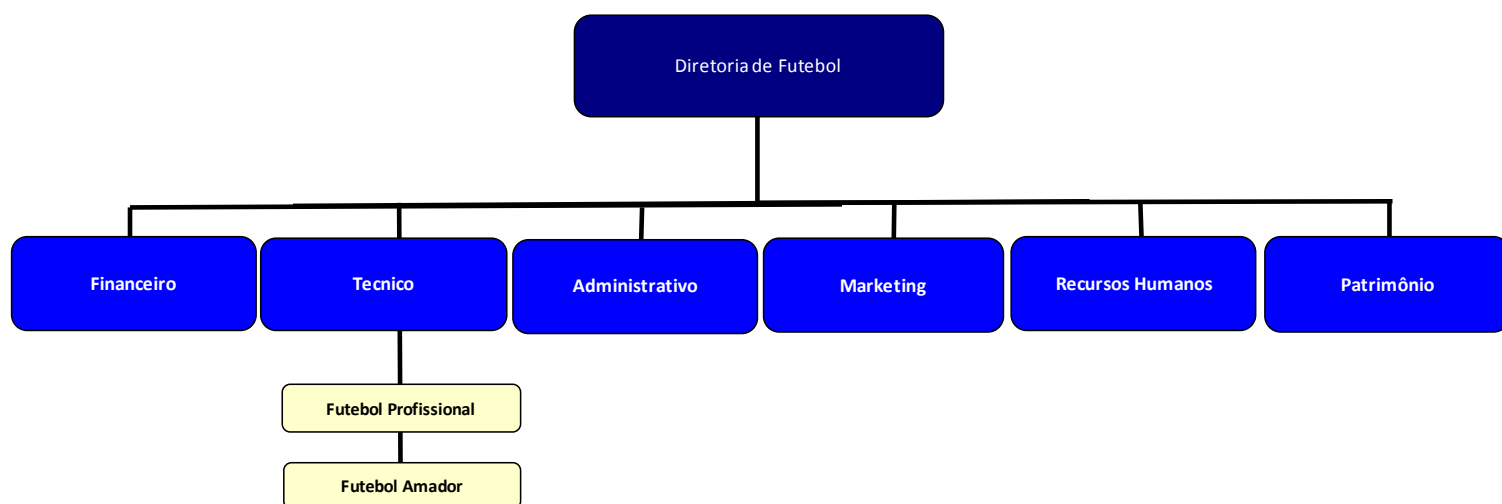
- Departamento financeiro - está subordinado ao departamento administrativo e tem como função o controle do fluxo de caixa para o cumprimento das diretrizes traçadas;

- Departamento de marketing - cuida de valorizar a marca e a imagem do clube para a maximização e a captação de receitas;

- Departamento de Patrimônio – é responsável pela gestão do centro de treinamento e do estádio.

A seguir, é apresentado um organograma com a disposição dos departamentos de entidades esportivas anteriormente mencionados:

Figura: 03 – Estrutura Departamental de Entidades Esportivas.



Fonte: Adaptado de BRUNORO & AFIF (1997,p. 58).

## 2.5 - A SITUAÇÃO INSUSTENTÁVEL DO CLUBE DE FUTEBOL

Tendo feito toda análise sobre a importância do clube de futebol na sociedade e a necessidade da profissionalização da gestão do mesmo, iremos analisar a situação em que o clube se encontra atualmente no cenário do futebol. O clube de futebol, atualmente, não tem condições de ser o responsável pelo desenvolvimento e promoção do futebol em função da sua estrutura filantrópica, amadora e gestão em alguns casos não confiáveis.

A Legislação Esportiva Brasileira tem evoluído ultimamente na tentativa de acelerar a modernização do futebol. A primeira delas foi com a criação da Lei nº 8.672, de 6 de julho de 1993, e o Decreto 981, de 11 de novembro de 1993, que a regulamentou, estabelecendo que as entidades de prática e as entidades de administração de modalidades esportivas deveriam gerir suas atividades de fins lucrativos. A lei possibilitava a estruturação do desporto profissional em bases empresariais, a extensão do clube empresa, desde fosse adotada uma das seguintes formas:

- transformar-se em sociedade comercial com finalidade desportiva;

- constituir sociedade comercial com finalidade desportiva, controlando a maioria do seu capital com direito a voto;

- contratar sociedade comercial para gerir suas atividades esportivas.

A “Lei Zico” teve uma nova dimensão, no entanto, optativa. Um avanço mais significativo ainda é o que foi previsto pela Lei nº 9.615, de 24 de março de 1998, e o Decreto de Regulamentação nº2.574, de 29 de abril de 1998, a conhecida “Lei Pelé”. Através dela os clubes são transformados em sociedades civis de fins econômicos ou em sociedades comerciais para gerir seu próprio departamento de futebol e tiveram até dois anos de prazo para implementação e adaptação a ela.

Com a implementação do clube-empresa e do esporte como negócio através da “Lei Pelé”, o futebol passa a ser o responsável não só pela principal fonte de receita, mas também como principal elemento de formação e manutenção de uma imagem forte da marca, um dos maiores patrimônios dos clubes. A criação do clube-empresa é feito em dois processos de mudança, um gerenciamento empresarial e o outro, em nível legal, com a transformação do clube em uma sociedade comercial.

No entanto, há a necessidade de analisa-se o clube como ele se apresenta hoje, em termos gerenciais e estruturais. Alguns estudiosos reafirmam que dentro de campo o futebol brasileiro é incontestável, mas fora dele deixam a desejar. Em termos organizacionais, os clubes se deparam com calendários inchados, obrigando os principais clubes do país a jogar de duas a três vezes por semana, numa maratona insana que não permite a recuperação física dos atletas, nem a preparação técnica e tática necessária para a apresentação de um bom jogo. As condições em que os estádios de futebol se encontram, em termos de conforto e segurança é outro ponto abordado como sendo crucial para a análise atual dos clubes. Essa deficiência administrativa dos clubes de futebol brasileiros é atribuída, pelos autores, à crise financeira em que a maioria deles se encontram, acrescentando-se ainda a estagnação de idéias inovadoras e à prática arcaica de administrar.

Partindo para a análise estrutural do clube, percebemos que a maioria dos clubes brasileiros se encontram em um baixo nível de gerenciamento empresarial e legal, com um amadorismo gerencial. Uma massa significativa, porém, se encontra em um nível no qual existe um alto grau de gerenciamento e um baixo nível de mudança legal, sobressaindo-se, principalmente, as grandes vendas lucrativas de atletas. O futebol, como principal negócio,



a eliminação do “caixa dois”, reengenharia financeira, reforço do departamento de marketing, alteração dos estatutos, departamento de futebol como sociedade comercial e profissionalização dos gerentes e dos processos de gestão são as principais características de um clube com alto grau de gerenciamento e de mudança em nível legal, o que é uma minoria no cenário esportivo brasileiro atual.

O maior problema da gestão dos clubes de futebol está centrado no gestor. Na direção dos clubes, prevalecem a emoção clubística, vaidades pessoais, má administração do dinheiro e até corrupção. Dirigentes sem a menor qualificação, daí a necessidade de profissionais remunerados para gerir o futebol, e sem habilidade para criação de um planejamento, direção, organização, execução e controle do mesmo, determinam de forma apaixonada o destino dos clubes. Essa estrutura é muito bem representada pelos três modelos de perfil do administrador do futebol, ao longo dos tempos: inicialmente, o dirigente militante era somente paixão, amor ao clube ou ao futebol; logo depois, surge o administrador que via no futebol a chance de galgar suas aspirações pessoais e políticas; e, finalmente, ao constatar que o futebol passou a movimentar grandes quantias de dinheiro, surgiu o dirigente que passou a se servir do futebol. Frente a isso, SUZUKI (1997, p.12) relata: “(...) 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 do futebol”.

A desorganização do futebol brasileiro é o fator determinante para que as empresas restrinjam a exposição de suas marcas nas camisas dos clubes. Embora quase todos os clubes de futebol profissional possuam patrocínio e o volume de negócios tenha evoluído nos últimos tempos, isso ainda representa em volume muito pequeno de investimentos se comparado com a potencialidade financeira que o futebol pode trazer de retorno, visto o grande número de pessoas envolvidas diretas e indiretamente com o futebol. Os motivos que levam à restrição de utilização dessa estratégia de Marketing pelas empresas são, sem dúvidas, a desorganização estrutural do futebol brasileiro, sem um calendário organizado e uma programação televisiva definida antecipadamente, a desconfiança em gestões amadoras e, às vezes, corruptas, os danos ocasionados à imagem da empresa causados pela

desorganização e o medo de retaliação de produtos da empresa por parte de torcedores de clubes rivais.

A exploração de merchandising pelos clubes é a face do Marketing menos utilizada. A aproximação de torcedores e uma importante fonte de renda são os aspectos positivos do licenciamento das marcas. A venda de camisetas, artigos esportivos e de vestuário em geral, roupas de cama, mesa, banho, bebidas, objetos domésticos e pessoais, são alguns dos produtos possíveis de fazer parte do catálogo dos clubes. Porém, isso ainda é pouco explorado no Brasil e quando é feito, ocorre de maneira desorganizada e amadora, com o fechamento de contratos de licenciamento com empresas sem tradição no mercado, apenas com o objetivo financeiro – às vezes pessoal – em detrimento da imagem da marca. Sem contar a ineficiência do recebimento dos royalties, em que a maior parte dos lucros das vendas fica em posse das empresas franqueadoras.

Sem sombra de dúvidas, a televisão é a principal parceira e fonte de receita dos clubes de futebol profissional. Existe um aumento progressivo da qualidade das transmissões esportivas e conseqüentemente os valores negociados pelas entidades e as emissoras passam para uma nova escala, com valores cada vez maiores. No entanto, voltamos a velha máxima que temos abordado, a péssima gestão por parte dos clubes faz com que nem sempre os valores negociados sejam justos para os clubes. Por conta de dívidas astronômicas com fornecedores, com o governo, dívidas trabalhistas, estes valores acabam sendo antecipados pagamento destas dívidas e o valor recebido acaba não tendo o devido fim, que seria o investimento no clube. Daí a necessidade da modernização dos clubes, com a adoção de uma postura empresarial com a transformação do clube em empresa.

## **2.6 – O CLUBE COMO EMPRESA**

A idéia de que a transformação dos clubes em empresas termina com todos os problemas revela um pensamento equivocado. A transformação de um clube em empresa certamente não resolverá os graves problemas financeiros do mesmo. Para MELO NETO (1998, p.65) “(...) o que se cria é uma perspectiva de resolução, sem que haja uma garantia da solução dos mesmos”. Contrariando o pensamento comum, grandes mudanças não ocorrem da noite para o dia, nem, tampouco, na compra e venda de instalações, na

informatização das atividades, no aumento do número de sócios, em novas estruturas administrativas, em campanhas publicitárias ou em conquistas de títulos.

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

A lucratividade máxima é o objetivo de toda e qualquer empresa, a fórmula para atingir essas metas é a maximização dos recursos, a eliminação de ineficiências, a melhoria da produtividade e a implementação de modernas formas de administração. Para PORTER (1997, p.88), somente esses ingredientes não bastam, é necessário a conquista de uma competência exclusiva, que constitui em verdadeiro diferencial no setor de atuação de uma empresa.

## **2.7 – A ESTRATÉGIA PARA A TRANSFORMAÇÃO EM CLUBE EMPRESA**

A introdução do conceito de estratégia de negócio para os clubes de futebol foi a opção encontrada para resolver as questões teóricas que vêm obstaculizando a possibilidade de se generalizar e estudar as relações entre a razão e a paixão pelo futebol.

Antes de abordar as estratégias do clube como empresa, é importante definir o que é estratégia. Diversos são os pesquisadores atuais que possuem grande influência na formação de opinião sobre estratégia e que salientam que a formulação de estratégias eficazes é fundamental para a realização dos objetivos da empresa, no entanto alguns deles possuem suas peculiaridades pessoais sobre o assunto.

Para MINTZBERG (1995, p 5), a estratégia é um plano, uma direção, um guia para o futuro. É também, um parâmetro, que é consistência em comportamento fora do trabalho. É posição, ou seja, a determinação de produtos exclusivos em um mercado particular e é perspectiva, uma forma de fazer as coisas na organização, o seu conceito business. Para PORTER (1996, p.61), a estratégia não é eficiência operacional, mas é a criação de um

posicionamento único e valioso, envolvendo um grupo diferente de atividades, é escolher o que não fazer – trade-offs -, é criar ajustes entre as atividades de uma empresa – fazer coisas bem feitas, não somente algumas, e integrá-las. Já HAMEL & PRAHALAD (1995, p124) definem o que devemos fazer agora para interceptar o futuro, estabelecendo que toda empresa precisa de uma arquitetura estratégica, que é o vínculo essencial entre o hoje e o amanhã, entre o curto e o longo prazo. Para isso é preciso saber que novos benefícios serão oferecidos aos clientes nos próximos anos e quais serão as competências essenciais necessárias para criar esses benefícios. Mas a arquitetura estratégica não é um plano detalhado, é uma planta de alto nível do emprego das novas funcionalidades, a aquisição de novas competências ou migração das competências existentes e a reconfiguração da interface com os clientes. Identifica as principais capacidades a serem construídas, mas não especifica como elas deverão ser construídas.

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. Nenhuma organização pode ignorar a aprendizagem ao longo do processo, porque não tem conhecimento suficiente para prever antecipadamente tudo o que venha a acontecer. Tampouco pode abrir mão de todo controle, sendo extremamente flexível a ponto de deixar as coisas acontecerem ao acaso. Estratégias deliberadas e emergentes são os pontos extremos de uma série contínua ao longo da qual se encontram outras estratégias que são esculpidas no mundo real. Estratégias eficazes podem surgir em locais mais estranhos e se desenvolverem através dos meios mais inesperados, não havendo nenhuma forma ideal para se formular uma estratégia.

Outro aspecto importante, defendido pelos autores, é que os objetivos estratégicos devem refletir perspectivas a longo prazo e necessitam se relacionar com esforços para desenvolver competências distintas ou ativas. Seu centro vital é a antecipação ao crescimento, e a gestão envolve as projeções de custos, tecnologias e vendas, entre outros, para o futuro, em um período de tempo que varia de dois a dez anos, o que é defendido por PORTER (1996), apontando que posições estratégicas devem ter um horizonte de uma década ou mais.

Segundo AAKER (1992, p28), “a tarefa de planejamento consiste em desenvolver a mão-de-obra e as possibilidades de acomodá-las antecipadamente ao crescimento ou a diminuição.” A visualização do longo prazo passa a ser uma preocupação na transformação empresarial do futebol. Não basta uma tomada de decisão movida pela paixão clubística sem uma análise condizente da situação, e uma tomada de decisão vinculada a repercussões não só a curto prazo, mas também a médio e longo prazos.

O autor ainda ressalta que, na busca por vantagens competitivas sustentáveis, existem muitas rotas e uma infinidade de estratégias em um contexto complexo. Dois desses impulsos destacam-se em importância: a diferenciação e o baixo custo. A diferenciação baseia-se no valor criado para o cliente, pela qualidade, pelo prestígio, pela intensificação da atuação, confiabilidade ou na conveniência do produto. Já o baixo custo da estratégia é aquele baseado no alcance de vantagem sustentável em algum elemento importante do produto ou serviço. Embora, muitas das estratégias envolvam uma ou outra, muitos outros tipos de estratégias podem ser identificadas, dentre as quais podemos destacar a estratégia foco, a estratégia pioneira e a sinergia.

A estratégia foco visa a focar o negócio em um grupo relativamente restrito, mesmo que a diferenciação ou o baixo custo estejam associados de modo a priorizar única e exclusivamente o negócio. A estratégia pioneira, por ser a primeira, gera bens e habilidades que formam a base de uma vantagem competitiva com o intuito de antecipação frente a concorrência. Por fim, a sinergia ocorre quando a existe vantagem competitiva em um negócio devido a ligação deste com outro negócio, criando a combinação de um valor que não existia separadamente.

Seguindo o modelo de análise proposto por AAKER (1992, p.18), onde o mesmo afirma que a estratégia de negócio ou estratégia competitiva, inclui os quatro elementos ou dimensões que se aplicam a qualquer empresa – mercado competitivo no qual o negócio de insere, nível de investimento, estratégias funcionais e bens estratégicos ou habilidades - , nos permitirá fazer uma relação com o clube de futebol e a sua transformação em negócio, adaptando o modelo ao clube-empresa. Deste modo estaremos seguindo o modelo proposto pelo autor das dimensões estratégicas de negócio pois melhor se enquadra na abordagem do presente trabalho.

### **2.7.1 – O MERCADO COMPETITIVO NO QUAL O CLUBE-EMPRESA SE INSERE**

Os clubes esportivos, ao adotarem uma postura empresarial, necessitarão definir claramente qual é a sua missão. Segundo AAKER (1992, p.62-63), a base da missão de uma empresa deve ser dada por uma diversidade de dimensões e conceitos, entre os quais estão a definição do produto, a necessidade genérica do consumidor, a definição de mercado, a tecnologia empregada, os níveis de produção e distribuição e a competência distinta. O campo de ação de um negócio é definido por produtos ou serviços oferecidos, pelos mercados que busca atender, pelos concorrentes que visa a concorrer ou evitar e pelos níveis de integração vertical.

O mercado do futebol se define por possuir uma dimensão de tamanho e de segmentação. O tamanho do mercado representa o universo dos clientes que se quer servir, e a segmentação indica os diversos grupos, cuja abordagem será diferenciada. Seguindo esta linha proposta pelo autor e adaptando-a ao mercado do esporte em que as necessidades genéricas do torcedor são determinantes, o tipo do negócio, no que se refere ao produto, deverá ser definido segundo as necessidades desse torcedor.

O desempenho de uma empresa está relacionado, segundo PORTER (1997, p.88-89) a estrutura do setor e a posição em que a empresa está inserida no negócio. A partir desse posicionamento, podemos realizar uma análise mais aprofundada sobre o mercado de atuação do clube e o seu negócio. O ritmo em que os clubes se transformarão em empresas não determinará o lançamento de novos produtos no mercado, mas a eficiência administrativa e esportiva é que levará a uma vantagem sobre os seus concorrentes. A rentabilidade será maior para aqueles que centrarem sua atenção, mais rapidamente, no poder de compra do seu torcedor/cliente e determinarem estratégias mais criativas para o mercado esportivo.

Com o intuito de evitar que a missão se converta em um exercício semântico, AAKER sugere que o clube-empresa empregue os vetores de crescimento propostos por Ansoff (1957), como balizador dessa missão seguindo os seguintes vetores de crescimento: atrair clientes da concorrência ou incrementar participação dos já existentes; expansão dos produtos permanecendo no mercado atual; os mesmo produtos em mercados novos e diversificar novos produtos e novos mercados.

## **2.7.2 – O NÍVEL DE INVESTIMENTO PARA O MERCADO DE FUTEBOL**

O mercado do futebol brasileiro é extremamente atrativo sob o ponto de vista de investimento, visto toda a quantidade de grandes jogadores que surgem a cada ano fazendo com que o retorno em cima desse mercado seja altamente positivo para os investidores. Isso faz com que haja uma corrida de investidores globais para o mercado brasileiro.

No Brasil a principal forma de investimento no mercado de futebol é através do patrocínio, principal responsável pelas receitas dos clubes de futebol. Aliado ao investimento, o clube-empresa precisa não somente se contentar com essa fonte de receita, sendo assim a exploração do marketing em cima do torcedor, visto como cliente, passa a ser uma segunda fonte de receita para os clubes.

A seguir estaremos abordando de forma mais aprofundada cada uma das modalidades.

### **2.7.2.1 – FUNDAMENTOS DO PATROCÍNIO**

A abordagem do futebol como um negócio forma um cenário semelhante ao de outros tipos de atividades econômicas. Desta forma, seus administradores têm que enfrentar problemas na gestão financeira, logística, recursos humanos, marketing, dentre outros aspectos. Nesse contexto, Aidar, Oliveira e Leoncini (2000) destacam que o uso das ferramentas de marketing na administração de clubes de futebol pode ser considerado como uma iniciativa endógena ao esporte, ou seja, ela advém do próprio âmago de tal desporto.

Nesse processo, a função marketing possui papel vital na busca por desenvolver e entregar um produto (o espetáculo esportivo) adequado aos desejos dos consumidores, prestando serviços diferenciados os quais resgatem e cativem os torcedores. E é neste momento que as ações promocionais de marketing se concretizam em benefícios para as partes envolvidas no negócios do futebol.

Desde a ‘simples’ busca por um maior reconhecimento da marca corporativa ou de um produto em especial dentro de seu portfólio, até a chegada de uma contribuição para alcançar um posicionamento de mercado específico, as organizações utilizam-se da

propaganda, ações de relações públicas e assessoria de comunicação, merchandising e o patrocínio. Esse ferramental disponível para a comunicação e o gerenciamento de marcas e produtos tem, em cada situação específica, sua aplicabilidade, em conjunto ou isoladamente, dependendo do estágio no ciclo de vida, do segmento de mercado, do posicionamento da marca, da maturidade do mercado consumidor, do produto como conceito, dentre outras características.

O mero patrocínio de uma equipe, por si só, não fecha questão no tocante à assimilação pelo público-alvo da imagem da marca; tal assimilação ocorre quando o consumidor tem acesso a outras formas de promoção empresarial (NICHOLLS; ROSLOW; DUBLISH, 1999).

Corroborando com as idéias de co-criação de valor (PRAHALAD; RAMASWAMY, 2004), onde empresas e consumidores interagem juntos pela criação de valor, entende-se o patrocínio como uma ferramenta singular nesse processo, a qual, além de possibilitar a visibilidade da marca no transcorrer do evento patrocinado, também a expõe na cobertura jornalística de um segmento específico de maneira multiplicada, visto que vários veículos de comunicação, utilizando-se de diversas mídias, promovem o evento pelo menos do ponto de vista da informação. Além disso, o patrocínio também possibilita a vinculação da marca aos valores do evento em questão, trazendo assim possíveis frutos positivos como também negativos, dependendo da circunstância vivenciada (SHIMP, 2002; MELO NETO, 1999).

O patrocínio, frente à propaganda, possui um número bem menor de estudos, o que se reflete em menos conhecimento dessa forma de ‘comunicação de marketing’ (SHIMP, 2002).

Apesar da escassez de testes relacionados ao tema, em comparação com a propaganda, pesquisadores como Hoek et al (1997), McDonald (1991) e Meenaghan (2001), afirmam que o patrocínio é visto pelo consumidor de modo diferente da propaganda.

De acordo com a classificação feita por Meenaghan (2001), o patrocínio é uma ferramenta de comunicação de marketing indireta. Abordando sob esta perspectiva, o autor entende o patrocínio como um meio de convencimento dissimulado, e que ocasiona uma menor resistência do consumidor. Como possibilita a efetivação de atividades socialmente



desejadas, a percepção que se faz do patrocínio como ferramenta de comunicação é consideravelmente positiva, e fatores como a não-vinculação direta com objetivos comerciais e a sutileza das mensagens provocam um ambiente de bem-querer (MEENAGHAN, 2001; WAQUIN, 2001; DEAN, 1999). Entretanto, conforme argumenta Meenaghan (2001), o grau com que se dá essa simpatia pode variar dependendo se o objeto a ser patrocinado é um evento, ou se são indivíduos, ou mesmo equipes específicas.

Em relação a outras ferramentas do marketing esportivo, o patrocínio continua sendo aquela que oferece as melhores condições de utilização como um meio de comunicação eficiente. Um dos motivos para tal afirmação está na fidelidade do consumidor. De acordo com Romão (2007), para a NASCAR, a principal categoria automobilística dos Estados Unidos, 72% dos seus fãs preferem adquirir produtos de um patrocinador em detrimento de um não-patrocinador. Para o autor, o mesmo pode ser dito em relação ao futebol: é muito provável que um torcedor de um determinado clube prefira comprar produtos da marca que patrocina seu time.

Meenaghan (2001) afirma ainda que, na medida em que o objeto do patrocínio passa do mais geral para um mais específico e personificado, os efeitos do fator 'simpatia' passam a ser mais notados, visto que o consumidor identifica-se mais fortemente em relação a uma categoria particular. Ademais, segundo Melo Neto (2003), as empresas que investem no futebol, o utilizam como mídia alternativa, com ênfase no reforço e na disseminação da marca e na melhoria de sua imagem. Além de tudo, elas também procuram se comunicar melhor com seus clientes atuais e potenciais.

Quanto à imagem, o futebol encerra em si um conceito e de sucesso, emoção, vida, prazer, vitória e entretenimento. Desta feita, a emoção do espetáculo esportivo é transferida para a mente do espectador e do torcedor. O que fica é justamente a associação da marca e do produto com os atributos emocionais do esporte (MELO NETO, 2003).

Segundo Brunoro e Afif (1997), as empresas que investem no esporte são vistas com simpatia pela maioria do público-jovem e pelos consumidores de um modo geral. A imagem da empresa é solidificada porque, de alguma forma, o patrocinador está ajudando uma atividade sadia. Como conseqüência, as empresas que investem nesse segmento de forma competente, dificilmente deixam de atuar, porque criam laços com o público-consumidor e vivenciaram os benefícios advindos dessa atuação.

Ainda conforme Brunoro e Afif (1997), e em consonância com as idéias de Pozzi (1998), a imagem da empresa também tem que ser bem gerenciada, precisando passar ao público algumas características importantes, como a presença constante da organização junto ao clube em que está atuando e a transparência naquilo que faz. Para esses autores, a empresa tem que entender que está patrocinando e investindo em algo que envolve emoções, reações humanas, torcidas e paixões, sempre com o objetivo de aumentar o reconhecimento público, reforçar a imagem corporativa e estabelecer uma identificação cada vez mais próxima e direta com o seu torcedor-cliente.

### **2.7.2.2 – TORCEDOR VISTO COMO CLIENTE**

Entende-se que, assim como no meio empresarial, no futebol, a questão do relacionamento com o seu cliente-torcedor representa o início de todo um processo transacional. Nesse caso, o ponto de partida passa pelo torcedor, elemento-chave na troca relacional, na qual o sentimento de paixão pelo clube é a base da relação valor do negócio-fidelidade do torcedor. De acordo com Leoncini (2001), a transformação deste potencial em receita financeira passa pelo desafio de enfrentar as tensões sociais que constituem o esporte.

Para o autor, o futebol representa uma válvula social para inúmeros indivíduos, uma espécie de nutrição psicológica que possibilita o senso da vitória, do sucesso, do reconhecimento e da identificação para essas pessoas.

O futebol, em diversos países do mundo, caracteriza-se por dar às pessoas uma identificação: seja pela origem que as liga a grupos próprios, seja porque cada clube não é um objeto de compra ou venda, o que o torna preso a um lugar, reforçando um laço de identificação. Torcedores dificilmente mudam de time, e esta fidelidade a uma ‘marca’ no futebol é de suma importância para suas atividades de marketing. Por isso, o futebol pouco depende da satisfação com um dado produto: é uma relação emocional, na maioria das vezes de sofrimento, que pode ser convertida ou até explorada como uma relação comercial (AIDAR; OLIVEIRA; LEONCINI, 2000). O torcedor tende a sentir-se como parte do time, do clube. Dessa forma, o aspecto passiona l se desenvolve em uma relação intensa de fidelidade entre torcedor e clube (SOUZA, 2004).

A identificação de um indivíduo com um determinado clube esportivo é mediada pelo comprometimento pessoal e pelo envolvimento emocional de seus torcedores, incorporando tanto aspectos psicológicos como comportamentos específicos (ZUNINO, 2006). Desta feita, a compra de artigos esportivos com a marca de um clube representa uma forma de expressar o comprometimento do indivíduo com seu objeto de referência – o clube –, facilitando e aumentando sua identificação frente a outros torcedores da sua própria equipe, e diferenciando-se de torcedores de outros clubes esportivos.

O consumo esportivo, nesse caso, carrega todo um conjunto de significados, indo além da noção do valor de uso ou do valor de troca. Uma vez compreendida a simbologia, o consumidor de esportes pode utilizá-la, por exemplo, como forma de externalizar sua personalidade, ou ainda de mostrar a que grupo pertence ou a qual, por ventura, gostaria de pertencer (SAUERBRONN; AYROSA, 2002). Tal tipo de filiação grupal está associada a processos cognitivos e emocionais, que remetem à questão da identidade social, cuja aquisição é definida pela percepção da posição que o indivíduo ocupa na sociedade e resulta da filiação a diferentes grupos sociais. Identidade social essa, que compreende, segundo Del Prette e Del Prette (2003), aquela parte do auto-conceito do indivíduo que deriva do reconhecimento de filiação a um (ou vários) grupo(s) social(ais), juntamente com o significado emocional e de valor ligado àquela filiação.

Madrigal (apud ZUNINO, 2006) acredita que quanto maior for a identificação social do torcedor com seu clube, maior será sua intenção de recompensar os patrocinadores pelo suporte financeiro que estes proporcionam. Essa recompensa se dará, então, através da compra de produtos ou serviços – apoio direto – e do compartilhamento das opiniões positivas sobre a imagem percebida do patrocinador – apoio indireto – completando este ciclo (SZUSTER, 2006).

Assim, pode-se dizer que os eventos culturais – como no caso do futebol –, englobam uma categoria de produtos cujo consumo, geralmente, é guiado por valores hedônicos e visa ampliar o repertório de experiências emocionais, multi-sensoriais e de fantasias do consumidor (BAGOZZI; GOPINATH; NYER, 1999). Os consumidores que são emocionalmente ligados a uma marca – os chamados fãs –, tendem a buscar conhecimento e compreensão em grupos sociais relacionados ao seu objeto de adoração, como no caso, o clube de preferência (MEENAGHAN, 2001).

Neste processo, o envolvimento do fã pode trazer tanto efeitos positivos, quanto negativos para o patrocinador de uma equipe. No caso de uma análise em nível individual, como de um time específico, os efeitos de simpatia são mais aparentes e guiados pela intensidade do envolvimento do consumidor com a entidade patrocinada. Em outras palavras, significa que os consumidores tendem a apresentar diferentes níveis de simpatia em relação aos patrocinadores de uma instituição específica, na medida em que o seu grau de envolvimento como fã varia dependendo do tempo, do contexto e dos valores intrínsecos existentes (SILVA, 2004).

Tanto para o patrocínio quanto para a “exploração” do torcedor como cliente é necessário que haja um meio de comunicação para que viabilize o sucesso dos investimentos e as ações em torno do torcedor. É nesse momento a Mídia tem um papel fundamental no processo:

### **2.7.2.3 – A MÍDIA NO ESPORTE**

O termo mídia de massa refere-se aos meios tecnicamente organizados de comunicação que alcançam grande número de pessoas rápida e eficientemente. A mídia tem funções econômicas e culturais, são empresas comerciais e ao mesmo tempo registradores de eventos, produtores de significado e criadores de consciência social (SAGE, 1998).

O esporte possui a capacidade de desenvolver um impacto emocional, o que interessa aos meios de comunicação (RAGOT, 1992). Como Lasch (1979) afirma: em uma sociedade dominada pela produção e consumo de imagens, nenhuma parte da vida pode permanecer imune da invasão do espetáculo. A presença da mídia é tão efetiva que chega a determinar a organização e a administração de certos esportes. O sucesso comercial do esporte está ligado à presença da mídia, especialmente a televisão. Quando a TV tem interesse em um esporte, ele deixa de ser atividade com fim em si mesmo, e passa a ser produto. Há uma relação simbiótica entre o esporte e a mídia, esta o usa para aumentar o número da audiência e o esporte usa a mídia como meio de rendimento (CASHMORE, 1996; SAGE, 1998).

O que é apresentado na mídia envolve um processo ativo de representação, o que se vê não é o evento, mas o evento transformado em espetáculo. Esta transformação não é

arbitrária, mas governada por critérios de seleção, os quais objetivam a atenção da audiência, e ainda, os valores preponderantes na sociedade. A seleção e apresentação de esportes na mídia é o ápice de um processo complexo de escolha de eventos de acordo com um conjunto de crenças e valores socialmente construídos (SAGE, 1998). A mídia parte do ritual festivo do futebol para permitir ao público viver o jogo como uma celebração da vida, como sendo uma liturgia do mundo (COSTA, 1991; HELAL, 1997; LYRA FILHO, 1973).

No futebol brasileiro é importante a modificação que vem ocorrendo em relação às transmissões esportivas pela TV. As redes de televisão percebendo que a comercialização das transmissões ao vivo era lucrativa, aos poucos mostraram aos dirigentes de federações e de clubes que o marketing esportivo traria novos recursos para o futebol, enquanto as transmissões serviriam de vitrine para valorização dos atletas, o que levou os clubes a assinar contratos rentáveis e a ensaiar métodos mais profissionais de administração (PRONI, 1995).

A comercialização pode promover a eficiência organizacional no esporte e aumentar o interesse popular. No futebol, a entrada dos patrocinadores e a mercantilização do espetáculo via satélite deslocaram boa parte da competição esportiva para uma esfera extra campo. A maioria dos clubes está sendo forçada a se mover na direção do futebol-empresa, ou da congestão com sólidos grupos econômicos (PRONI, 1995).

Finalizando todo o processo estratégico na formação do clube-empresa, este, por sua vez, precisa competir em um mercado de produtos selecionados. O produto futebol vai exigir do clube-empresa a determinação de formas estratégicas de competição no mercado, que podem ser caracterizadas por áreas tais como: estratégia da linha do produto; posicionamento estratégico, estratégia de preços; distribuição estratégica; fabricação estratégica; informação tecnológica e segmentação.

## **2.8 – O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E A ANÁLISE SWOT**

A Análise S.W.O.T. (ou análise F.O.F.A. em português) é uma ferramenta estrutural utilizada na análise do ambiente interno, para a formulação de estratégias. Permite-se identificar as Forças e Fraquezas da empresa, extrapolando então Oportunidades e Ameaças externas para a mesma.

De acordo com VALUE BASED MANAGEMENT (2007), Forças e Fraquezas (Strengths e Weakness, S e W) são fatores internos de criação (ou destruição) de valor, como: ativos, habilidades ou recursos que uma companhia tem à sua disposição, em relação aos seus competidores.

Já as Oportunidades e Ameaças (Opportunities e Threats, O e T) são fatores externos de criação (ou destruição) de valor, os quais a empresa não pode controlar, mas que emergem ou da dinâmica competitiva do mercado em questão, ou de fatores demográficos, econômicos, políticos, tecnológicos, sociais ou legais.

Uma organização deve tentar se adaptar ao seu ambiente externo. A análise S.W.O.T. é uma ferramenta excelente para analisar as forças e fraquezas internas de uma organização, e as oportunidades e ameaças externas que surgem como consequência.

### **2.8.1 – ANÁLISE EXTERNA**

No que respeita à análise externa no âmbito da análise SWOT, que tem como objetivo a identificação das principais oportunidades e ameaças que em um determinado momento se colocam perante a organização, pode dizer-se que a sua importância está associada à necessidade de, dentro do possível, os gestores e outros responsáveis prevenir eventuais desenvolvimentos futuros que possam ter maior ou menor impacto futuro nessa mesma empresa (clube de futebol).

A avaliação do ambiente externo costuma ser da seguinte forma: Ambiente geral ou Macroambiente. Na prática isso significa que mudanças que estão totalmente fora do controle da organização podem afetar (positiva ou negativamente) seu desempenho e sua forma de atuação. As mudanças no ambiente externo, sempre afetam de maneira homogênea todas as organizações que atuam numa mesma região geográfica e num mesmo mercado e, desta forma, representam oportunidades e ameaças iguais para todo mundo. Quando ocorre uma mudança na legislação, por exemplo, todas as organizações são afetadas.

Uma empresa que perceba que o ambiente externo está mudando e que tenha agilidade para se adaptar a esta mudança, aproveitará melhor as oportunidades e sofrerá menos as consequências das ameaças. Daí a importância da análise do ambiente externo.

## **2.8.2 – ANÁLISE INTERNA**

Em termos de análise interna, a análise SWOT propõe a identificação dos principais pontos fortes e pontos fracos caracterizadores da organização em um determinado momento. Da mesma maneira que ocorre em relação ao ambiente externo, o ambiente interno deve ser monitorizado permanentemente.

A importância da identificação das forças e das fraquezas é particularmente importante para os aspectos mais diretamente relacionados com os fatores críticos de sucesso da organização em causa. É importante também referir que a consideração de uma determinada característica da organização como força ou fraqueza é sempre relativa e potencialmente alterável, designadamente na medida em que podem verificar a longo do tempo alterações importantes ao nível da concorrência e do seu comportamento. A correta listagem das suas forças e fraquezas dá à organização elementos importantes no que se refere à sua orientação estratégica, que tenderá naturalmente a tirar o maior partido possível das forças e a minorar as suas fraquezas.

### 2.8.3 – MATRIZ SWOT E SUA ANÁLISE PONTO A PONTO

ANÁLISE INTERNA		ANÁLISE EXTERNA	
Forças		Oportunidades	
1- Mobilização mundial em torno do esporte (futebol)		1- Exploração da paixão do torcedor	
2- Mercado brasileiro sempre aquecido		2- Adoção de modelos gerenciais de administração	
3- Produção constante de excelentes safras de jogadores		3- Desenvolvimento de campanhas publicitárias para atração de grandes patrocinadores	
4- Mercado com alto retorno sobre os investimentos		4- Diminuição da burocracia e desorganização dos campeonatos nacionais	
5- Fidelização do mercado consumidor			
Fraquezas		Ameaças	
1- Amadorismo administrativo		1- Migração de investimento para outros mercados	
2- Grande dívida dos clubes com o Governo		2- Perda de renda com bilheteria	
3- Mercado interno pobre incapaz de segurar jovens promessas			

Nesta etapa da análise foram listadas e enumeradas todas as variáveis da análise interna e externa do ambiente e, em seguida, criado os quadrantes que mostrarão as influências de cada combinação de forças ou fraquezas com a oportunidade ou ameaça. Sendo o valores de 0 a 2, considerando o 0 com pouca influência, 1 influência e 2 com muita influência.

		OPORTUNIDADES				
FORÇAS		1	2	3	4	Totais
1		1	1	2	2	6
2		2	2	2	1	7
3		2	2	2	2	8
4		2	2	2	2	8
5		2	2	2	2	8
Sub Totais		9	9	10	9	<b>37</b>

		AMEAÇAS		
FORÇAS		1	2	Totais
1		1	2	3
2		2	2	4
3		2	2	4
4		2	2	4
5		2	2	4
Sub Totais		9	10	<b>19</b>

		OPORTUNIDADES				
FRAQUEZAS		1	2	3	4	Totais
1		1	2	2	2	7
2		0	1	2	1	4
3		1	2	2	1	6
Sub Totais		2	5	6	4	<b>17</b>

		AMEAÇAS		
FRAQUEZAS		1	2	Totais
1		2	2	4
2		2	0	2
3		1	2	3
Sub Totais		5	4	<b>9</b>

Cada quadrante gera uma porcentagem, que é obtida dividindo o somatório do Sub total de cada quadrante pelo número total de células de “oportunidades”, isto para os quadrantes força x oportunidades e fraquezas x oportunidades. Da mesma forma, há



também as porcentagens para as células de “ameaças”. Abaixo seguem os resultados obtidos e a explicação para cada quadrante:

Quadrante Forças x Oportunidades: as colunas do quadrante possuem respectivamente os valores 9,9,10,9, sendo assim somando todos os valores sub totais encontramos o valor 37. Este será o valor do numerador da divisão e o denominador é encontrado multiplicando o número de oportunidades vezes a soma das forças com fraquezas. No caso temos 4 oportunidades, 5 forças e 3 fraquezas, assim a fórmula é:  $4 \times (5+3) = 32$ . Desta forma encontramos a primeira porcentagem:  $37/32=115\%$

A porcentagem de Fraquezas x Oportunidades é encontrada então pelo somatório  $2,5,6,4 = 17$ . O denominador permanece o mesmo, sendo assim ficamos:  $17/32=53\%$

A porcentagem Ameaças x Forças é encontrada pelo somatório  $9,10=19$  e o denominador  $2 \times (5+3) = 16$ , sendo 2 o número de ameaças e  $(5+3)$  o somatório das forças mais as fraquezas. Com isso ficamos com:  $19/16=119\%$ .

A porcentagem Ameaças x Fraquezas é encontrada pelo somatório  $5,4=9$  e o denominador permanecendo o mesmo. Com isso ficamos com:  $9/16=56,6\%$ .

A porcentagem final segue de acordo com os cálculos abaixo:

### Resultados

Forças x Oportunidades =  $37/32 = 115\%$

Fraquezas x Oportunidades =  $17/32 = 53\%$

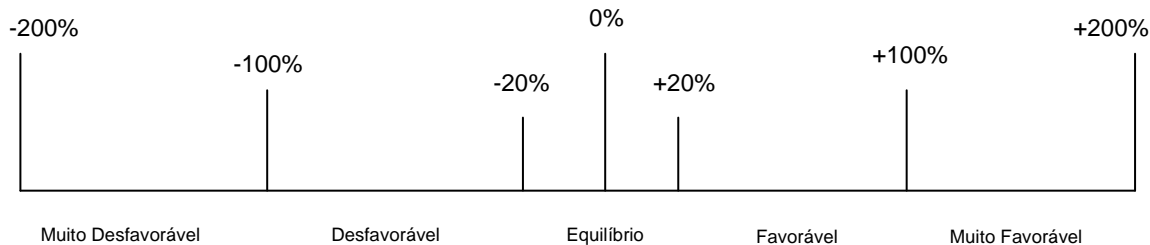
Ameaças x Forças =  $19/16 = 119\%$

Ameaças x Fraquezas =  $9/16 = 56,6\%$

### Cálculo Porcentagem Total

Densidade			
	<b>OPORTUNIDADES</b>		
<b>FORÇAS</b>	115,00%	<b>AMEAÇAS</b>	<b>TOTAIS</b>
		119%	234
	<b>OPORTUNIDADES</b>		
<b>FRAQUEZAS</b>	53,00%	<b>AMEAÇAS</b>	
		56,60%	109,6

TOTAL  $234\% - 109,6\%$   
 =  **$124,4\%$**



No caso exposto o cálculo da porcentagem total foi de 124,4%. O indicador de porcentagem, obtido das combinações, mostra o quanto as forças e fraquezas relacionadas com as ameaças e oportunidades são influentes no planejamento da empresa.

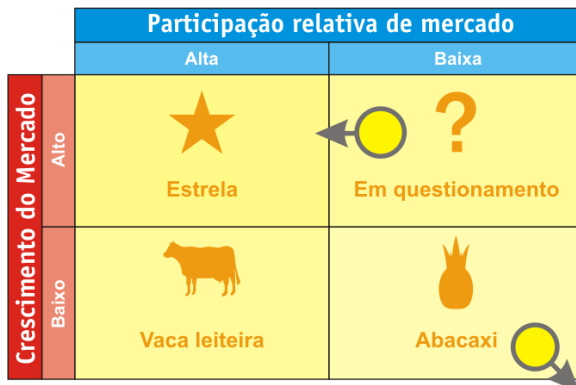
A escala acima representa uma análise do desempenho a partir dos resultados. De acordo com as estratégias adotadas percebemos um resultado como muito favorável para a empresa, que se enquadra no intervalo de +100% a +200%.

### 2.8.3.1 – MATRIZ BCG PARA O FUTEBOL

A Matriz BCG (Boston Consulting Group) é um modelo para análise de portfolio de produtos ou de unidades de negócio baseado no conceito de ciclo de vida do produto. Para garantir a criação de valor a longo prazo, a empresa deve ter um portfolio de produtos que contenha tanto mercadorias com altas taxas de crescimento no mercado (que precisam de investimentos) e mercadorias com baixo crescimento (que geram receita).

A matriz tem duas dimensões: crescimento do mercado e participação relativa de mercado (que é a participação da empresa em relação à participação de seu maior concorrente). Quanto maior a participação de mercado de um produto ou quanto mais rápido o mercado de um produto cresce, melhor para a empresa.

Os produtos devem ser posicionados na matriz e assim classificados de acordo com cada quadrante:



- **Em questionamento** (também conhecido como "ponto de interrogação" ou "criança-problema"): tem a pior característica quanto a fluxo de caixa, pois proporciona pouco retorno devido a exigir investimentos e ter baixa participação de mercado. Se nada é feito para mudar a participação de mercado, pode absorver um grande investimento e depois de tornar um "abacaxi". Neste caso podemos incluir os programas de sócio-torcedores comercializados pelos clubes de futebol. Devido a ineficiente administração dos clubes, esse produto ainda é visto com desconfiança por torcedores. A compra destes "pacotes" geram receita para os clubes e vantagens para os clientes, no entanto ainda não teve a idéia absorvida pelo seu público-alvo.

**Estrela:** exige grandes investimentos e são líderes no mercado, gerando receita. Ficam freqüentemente no equilíbrio quanto ao fluxo de caixa. Entretanto, a participação de mercado deve ser mantida, pois pode virar uma "vaca leiteira" se não houver perda de mercado. Neste caso vemos os materiais esportivos como sendo o principal produto que se enquadra nesse modelo. Esses produtos por serem produzidos com alta tecnologia exigido pelos atletas e consumidores fazem com que os investimentos sejam altos, no entanto a receita gerada também é bem alta, onde dependendo da ação emprega, podem gerar milhões em receitas.

**Vaca leiteira:** os lucros e a geração de caixa devem ser altos. Como o crescimento do mercado é baixo, poucos investimentos deverão ser exigidos. Pode ser a base de uma empresa. Para os clubes de futebol, neste caso incluímos os jogadores da base, que após sua formação procurarão ser negociados a valores bem acima daqueles empregados na sua formação.

**Abacaxi** (também conhecido como "cachorro", "vira-lata" ou "animal de estimação", expressões que não traduzem bem o conceito em português): os "abacaxis" devem ser evitados e minimizados em uma empresa. Cuidado com os caros planos de recuperação. Invista se for possível a recuperação, senão desista do produto.

A Matriz BCG tem a vantagem de não apresentar uma só estratégia para todos os produtos.

Algumas desvantagens deste modelo são:

- alta participação de mercado não é o único fator de sucesso;
- crescimento de mercado não é o único indicador de atratividade de um mercado;

- às vezes um "abacaxi" pode gerar mais caixa que uma "vaca leiteira".

De acordo com Bruce Henderson (criador da Matriz BCG): "Para ter sucesso, uma empresa precisa ter um portfólio de produtos com diferentes taxas de crescimento e diferentes participações no mercado. A composição deste portfólio é uma função do equilíbrio entre fluxos de caixa. Produtos de alto crescimento exigem injeções de dinheiro para crescer. Produtos de baixo crescimento devem gerar excesso de caixa. Ambos são necessários simultaneamente.

#### 2.8.4 – FORÇAS COMPETITIVAS E A ANÁLISE DE PORTER

A análise Michael Porter sobre estratégia se baseia na capacidade de competição empresarial. Segundo ele, além dos recursos técnicos e econômicos, a empresa tem de ser aberta e compreender que existem 5 forças que ameaçam sua entrada em um novo mercado, e essa definição se enquadra perfeitamente no caso dos clubes do futebol brasileiro que buscam a transformação de suas gestões em modelos empresariais.

Abaixo segue o esquema das cinco forças competitivas e em seguida a análise de cada força com base nos clubes de futebol brasileiro:



**Rivalidade entre concorrentes:** esta força não é muito presente no caso dos clubes de futebol, isso porque torcer por um time gera uma fidelidade à marca (clube) muito grande. Não estar satisfeito com seu clube, não quer dizer que você irá trocar por um concorrente (no caso pode ser um clube rival). Os concorrentes que podem ser vistos são

empresas que negociam produtos da marca do clube, no entanto para isso, precisam antes negociar com os próprios clubes o direito de licenciamento do produto.

**Poder de barganha dos clientes:** Neste caso, o público alvo é muito exigente. O torcedor de futebol, exige sempre que os produtos do seu clube seja sempre o melhor, comparado ao do clube rival. Aliado a isso, hoje em dia, a busca por produtos originais é bem maior em virtude da vontade dos torcedores em gerar mais receitas aos clubes. Sendo assim o torcedor busca sempre que os produtos oferecidos ao público seja de qualidade muito boa, pois assim não sendo, busca essa necessidade em outros locais que não sejam os clubes, para comprar os produtos do seu time.

**Poder de barganha de fornecedores:** os clubes de futebol ainda hoje, por ainda serem reféns de receitas oriundas de contratos com fornecedores de material esportivo, ainda sofrem com os altos valores de produtos repassados ao consumidor final. O poder de barganha dos fornecedores é bem alto, pois se ele não fornecer seus insumos para o clube, terão outros querendo o mesmo insumo.

**Ameaça de novos entrantes:** Essa força não se aplica ao caso da transformação do clube de futebol em empresa, visto que não surgem novos clubes (empresas) capazes de causar alguma ameaça aos já existentes. Isso pelo fato, já mencionado anteriormente, de haver uma fidelização do torcedor ao seu clube de futebol.

**Ameaça de produtos substitutos:** Essa força se aplica especificamente aos produtos comercializados pelos clubes de futebol. A existência de produtos substitutos permite que o clube desenvolva técnicas de diferenciação do seu produto, através da qualidade, da relação preço/rendimento, vantagem de desempenho e até tecnologia empregada. Essa ameaça faz com que os clubes que se tornam empresas visem em seu gerenciamento, uma visão especial para esse campo. Isso fará que mais uma fonte de renda, se torne cada vez mais importante para os negócios da empresa.

## Utilização da Estratégia de Porter

Com base na análise das forças competitivas estudadas anteriormente, devemos em seguida fazer a escolha por uma das três estratégias genéricas de Porter, baseadas no custo, na diferenciação e no enfoque ao cliente.

De acordo com as forças e fraquezas encontradas, a estratégia a ser seguida pelos clubes de futebol é a **Diferenciação**. Isso significa a criação de algo que seja único no mercado, em nível de produto e serviço. Com a ameaça de produtos substitutos e a grande fidelização do cliente ao seu clube, a diferenciação passa a ser a melhor estratégia a ser seguida pois com ela é possível tirar do consumidor a comparação entre produtos. A diferenciação pode ser feita através de mudança tecnológica e na qualidade dos produtos. No entanto, preço e custo não são elementos diferenciadores, já que muitas pessoas preferem pagar mais caro por um produto de melhor qualidade. Com a diferenciação a rivalidade competitiva diminui e conseguimos um aumento das margens, excluindo assim a necessidade de baixo custo. Com isso os clubes não precisam apenas criar produtos e oferecer serviços que o seu torcedor está esperando, mas sim algo que ele nunca imaginou.

### 2.8.5 – OS 4 P's DO MARKETING

O Marketing Mix, pode ser definido como a combinação de elementos variáveis que compõe as atividades de Marketing. O conceito se baseia nos estudos de Neil Borden que usou este termo, pela primeira vez em 1949. Borden afirma em sua obra que o termo lhe veio à cabeça ao ler os estudos de outro autor de sua época (James Culliton), que chamava os executivos de liquidificadores (mixers), já que a sua função era a de materializarem receitas, seja misturando os ingredientes, mudando suas quantidades ou inventando novos elementos. A partir de então a expressão Marketing Mix (mistura de Marketing) ou Composto de Marketing, como é conhecida no Brasil, passou a ser a teoria mais aceita para efetivar atividades de Marketing. Atualmente, o Marketing Mix é considerado como base fundamental para o Marketing tático / operacional.

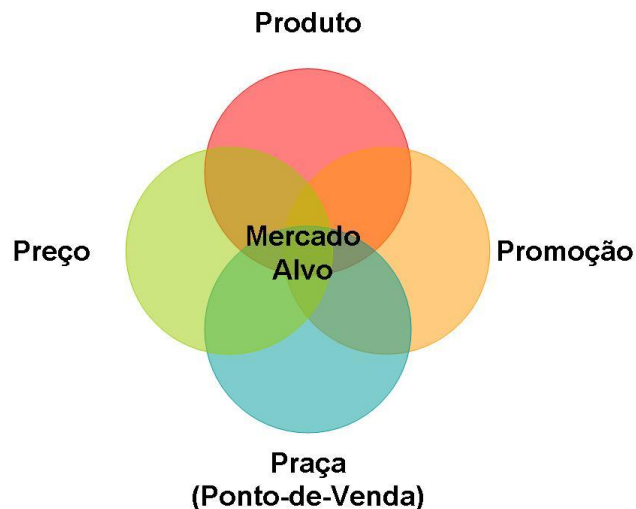
Jerome McCarthy, professor da Universidade de Michigan, aprimorou a Teoria de Borden e definiu os 4 grandes grupos de atividades que representariam os ingredientes do composto e os separou em:

1. Produto;
2. Preço;
3. Promoção;
4. Praça.

Atualmente, o composto de Marketing é conhecido internacionalmente como “Os 4 Ps do Marketing”. Por esse motivo, diversos países trataram de traduzir para o seu idioma, os 4 grupos, em palavras que mantivessem a grafia iniciada por “P”. Dessa forma, no Brasil as atividades passaram a ser: Produto, Preço, Promoção e Praça (ou Ponto-de-Venda).

Apesar das inúmeras tentativas de se incluírem mais P’s aos 4 originais, como por exemplo, Profit (lucro), People (pessoas), Public Relations (Relações Públicas), todas elas se mostraram infrutíferas, ficando claro que os 4 originais englobariam as demais. Dessa forma “Promotion” que em português pode induzir ao erro de ser entendido como Promoção de vendas, é o guarda chuva que engloba Propaganda, Relações Públicas, Trade, a própria Promoção de vendas e todas as demais atividades relacionadas.

Assim, os grandes nomes do Marketing, incluindo-se nessa relação Philip Kotler, a maior autoridade em Marketing da atualidade, ainda consideram a teoria original e mantém o composto de Marketing com “apenas” 4 Ps. Ele define o composto de Marketing como “o conjunto de ferramentas que a empresa usa para atingir seus objetivos de marketing no mercado alvo”.



Variável	Atividades
Produto	Características Diferenciais com a concorrência Marca Especificações Política de Garantia Embalagem
Preço	Financiamentos Condições de Pagamento Prazo médio Número de Prestações Descontos Credíário
Promoção	Propaganda Publicidade Relações Públicas Trade Marketing Promoções
Praça	Lojas Canais de distribuição Logística Armazenamento Distribuição

### **PRODUTO:**

- Características: os produtos lançados deverão conter o máximo de informações para o seu consumidor, com intuito de mesmo saberem o que estão adquirindo. Trata-se de uma forma até de fazer com os consumidores “vendam” o produto em caso de aceitação.

- Diferenciais com a Concorrência: os produtos terão diferenciação em qualidade, uma vez que os consumidores de produtos de futebol são bastante exigentes visto a rivalidade com os clubes rivais.

- Marca: a marca não será alterada, uma vez que a mesma é a mais forte imagem de um clube de futebol. É através dela que ocorre a fidelização do cliente.

- Especificações: Todos os produtos terão as especificações adequadas de acordo com as exigências da Lei.

- Política de garantia: todos os produtos terão direito a troca, estabelecidas de acordo com a categoria de que o produto se encaixar.



- Embalagem: assim como na política de garantia, a embalagem abedecerá a categoria em que o produto a ser lançado se encontra.

### **PREÇO:**

O preço do produto será dado com base na análise de mercado, nos custos dos insumos além de condições diferenciadas de descontos, financiamento, condição de pagamento e crediário. Como estamos falando se clubes de futebol, não iremos especificar em um produto, pois nesse mercado a quantidade e velocidade de produtos criados é muito alta.

### **PROMOÇÃO:**

A promoção é a principal modalidade do Marketing utilizado pelos clubes de futebol no lançamento de um novo produto. A promoção é feita através de muita propaganda vinculada nos principais meios de comunicação. A publicidade tenta fazer com que a propaganda atinja o maior número de consumidores possíveis e com isso trabalha juntamente com ações promocionais e trade marketing na divulgação dos novos produtos.

### **PRAÇA:**

Os produtos lançados pelos clubes de futebol são distribuídos em lojas de material esportivo e nas próprias lojas credenciadas do clube. A logística de distribuição é feita normalmente por meio terrestre, no entanto em alguns casos de entrega a longas distâncias podendo ser feito por meio aéreo. Isso vai depender do frete a ser cobrado pela transportadora, uma vez que os clubes não possuem seus próprios meio de transporte de mercadoria.

## **2.8.6 – DEFINIÇÃO DO PÚBLICO-ALVO**

Existem diferentes etapas inerentes ao processo de criação de projetos de marketing, mas há algo que permeia todos os momentos. Para a elaboração de ações realmente eficientes, é fundamental que elas sejam condizentes com os interesses e os anseios do público-alvo. E nada disso é possível se o projeto não for feito com uma definição clara de quem é o público-alvo.

Para isso, antes de finalizar a estruturação do projeto é importante definir o perfil do público a quem ele é destinado. O perfil é um conjunto de características de um grupo e é obtido por dois tipos de pesquisas: quantitativas e qualitativas.

No mercado do futebol, o seu público-alvo acaba sendo na maioria das vezes o torcedor, e para isso, o clube precisa desenvolver ações de marketing bem geridas e planejadas. Encarar o clube como um negócio fará com a mentalidade dos dirigentes mude no que diz respeito a essas ações. Gestões amadoras visavam apenas a venda dos produtos relacionados ao futebol, não se preocupavam que o mercado poderia ser bem mais abrangente.

Outro público-alvo dos clubes podem ser até mesmo outros clubes de futebol, uma vez que a transferência de jogadores pode render grandes receitas ao clube “lançador” do seu produto que é o jogador. Este em sua grande maioria é visto como moeda para obtenção de receitas para o caixa dos clubes. Sendo assim o clube precisa trabalhar muito bem suas categorias de base, já que estes jogadores em formação poderão no futuro trazer grande retorno financeiro uma vez que o custo com esses atletas são bem baixo.

## **2.9 – MODELOS A SEREM SEGUIDOS: O CASO “REAL MADRID”**

O caso do Real Madrid retrata a mudança na forma de gestão do futebol. O novo modelo de negócio do clube é muito similar ao modelo já levado a cabo por outras empresas do setor (Manchester United) e assenta em diversas fontes de receita que acabam por ser interdependentes. Torna-se claro que os fãs de um clube são o key-drivers do negócio.

As diversas fontes de receita são:

- a) Receitas de bilheteira e vendas no dia dos jogos;
- b) Receitas dos resultados nas competições
- c) Patrocínios (Sponsorship)
- d) Atividades de Merchandising
- e) Direitos de Transmissão Televisiva
- f) Receitas de Atividade de Marketing Internacional e novas tecnologias
- g) Mais valias nas transações de passes de jogadores.

Estas receitas são interdependentes. Bons resultados desportivos dão origem a mais público, maiores direitos de transmissão televisivos, mais vendas de merchandising e maior facilidade na obtenção de patrocínios.

De igual modo jogadores mais populares ou mediáticos podem sempre originar mais merchandising e convites mais interessantes para viagens internacionais.

Uma boa estratégia de Marketing obriga a compreender a interdependência entre todos estes mercados e uma boa percepção de quais os mercados onde decisões sob o controlo da gestão do Real Madrid podem originar ganhos globais de receitas.

Todas estas fontes de receita têm potencial diferente e através do peso de algumas fontes de receita o modelo de gestão tem vindo a alterar-se.

É patente a diversidade de segmentos a que o clube apela. O objetivo do clube passa pela satisfação dos diversos segmentos por forma a maximizar o seu valor. Apesar de existir uma relação simbiótica entre os dois grandes segmentos de mercado, existe também um risco potencial se as coisas não correrem bem.

Os diferentes segmentos de mercado podem também ser conotados com as diversas fontes de receita apresentadas.

No que diz respeito aos jogadores, é importante referir que a estratégia do clube passa pela contratação de um galáctico por ano. Um galáctico não é apenas um bom jogador, é um jogador com uma imagem apelativa que tenha um potencial de retorno elevado. O Marketing desenvolvido em cima desse galáctico gera receitas astronômicas, seja através da venda de camisas, da comercialização dos direitos de imagem do jogador ou também com convites para viagens internacionais para pré-temporada do time ou simples jogos amistosos.

O nível de profissionalização da gestão pode ser visto de maneira clara, pois as estratégias do clube são muito bem definidas e exposta aos torcedores, onde a confiança no trabalho desenvolvido é expresso na quantidade de sócios que o clube apresenta hoje, que chega aos 92.000 sócios, de acordo com o site Futebol Finance.

## **2.10 – FUTEBOL BRASILEIRO: A SEGUNDA DIVISÃO DA GESTÃO EMPRESARIAL**

Dono de um futebol pentacampeão mundial de seleções, com diversos títulos importantes de clubes e com a produção consecutiva de safra jogadores talentosos, o brasileiro se orgulha do rótulo de ser o “país do futebol”.

No entanto o “país do futebol” não foi capaz de estabelecer uma vantagem competitiva fora das quatro linhas. Não precisa nem ser um estrategista da área de negócios para perceber que é um absurdo essa situação, visto o tamanho do mercado consumidor para produtos de futebol que possuímos. Esse é o sonho de todo investidor, pois o retorno aqui nesse mercado é quase certo.

Como consequência de desorganização, possuímos calendários inchados, regulamentos complexos e despadronizados, o que gera o abandono progressivo dos torcedores dos estádios. Hoje clássicos que já foram chamados de “Clássicos dos Milhões”, são comemorados por conseguirem reunir metade do que se via em décadas passadas.

Os recentes rebaixamentos de clubes de massa, de grandes torcidas, os considerados “grandes”, servem de modelo para traduzir o resultado da aplicação prolongada e contrária dos princípios básicos de qualquer manual de administração. A consagrada marca do futebol brasileiro vem sendo vítima do descaso e de graves equívocos gerenciais. No entanto, esse episódio, constitui-se em uma rara oportunidade para se mostrar como a gestão profissional nos moldes empresariais pode recuperar tanto a marca quanto a instituição.

Ao traçar um paralelo entre as empresas bem sucedidas dos livros de Collins e o futebol brasileiro, notamos que nossa completa falta de organização repousa sobre dois pilares:

1) Carecemos de regulamentação e fiscalização da atividade, o que inviabiliza o crescimento saudável de qualquer indústria;

2) Não existe aqui vestígio de aplicação das melhores práticas gerenciais e estratégicas, de modo que clubes e federações navegam nas águas da aleatoriedade e arbitrariedade.

O processo disciplinado de construção de longo prazo das empresas feitas para vencer passa por três amplos estágios associados a conceitos-chave:

1) pessoas - com liderança de alta qualidade e equipes formadas pelas pessoas certas;

2) pensamentos - centrados nos seus valores e propósitos estratégicos e conceitos simples de transmitir;

3) ações - voltadas para ética empreendedora sem burocracia e utilização de tecnologia específica e bem selecionada.

Esse processo não é instantâneo nem é resultado de formulações mágicas. É produto de análise, reflexão, implementação e avaliação, sucessiva e permanentemente. Poucos clubes e federações têm seguido minimamente as proposições desse receituário. Existe uma distância abissal entre a realidade das diversas empresas estudadas e o esporte brasileiro.

Porém, se pensarmos em termos globais, encontraremos exemplos de rápida adequação e desenvolvimento. Basta rever a transformação que ocorreu na Alemanha, Inglaterra, Itália e Espanha. Há trinta anos, o ambiente não era substancialmente diferente do nosso. Hoje, esses países são as referências mundiais em organização e resultados no futebol.

Aqui mesmo na América Latina, há iniciativas que merecem atenção e estudo. É o caso do futebol mexicano, que implantou recentemente o modelo das franquias americanas de basquete e beisebol. Apesar de não ser 100% aplicável ao Brasil, certamente indica muitas alternativas de reorganização.

Enfim, podemos ao menos afirmar que os escândalos administrativos e a derrocada de grandes clubes têm motivado políticos, investidores, imprensa, atletas, cartolas e torcedores a rediscutir os padrões éticos e organizacionais da gestão do futebol brasileiro. A recente promulgação da MP do futebol, por exemplo, deve produzir importantes mudanças estruturais no esporte. As experiências de alguns clubes do país como São Paulo, Grêmio e Internacional de Porto Alegre também indicam uma transformação de mentalidade. Existe mesmo alguma luz no fim do túnel dos vestiários.

### **3 – METODOLOGIA**

O enfoque deste estudo é a transformação do clube esportivo em empresa no futebol brasileiro, através da implementação de um novo modelo de gestão empresarial.

Antes de abordar os passos que foram tomados na condução deste estudo, é necessário estabelecer a definição de Metodologia Científica. De acordo com ARNAL, DEL RINCON E LATORRE (1994), a Metodologia Científica descreve, explica e justifica o método. As técnicas e as estratégias implícitas no método científico são as garantias científicas tratadas pela metodologia científica. Os dados dos quais a ciência se serve, observações e a teoria são imprescindíveis para completar o ciclo da investigação científica.

O caminho escolhido nesse trabalho é o método de revisão bibliográfica, e para isso o estudo foi dividido em três aspectos: o marco teórico, onde o tema está delimitado através da análise bibliográfica e de documentos inicialmente recolhidos. A exploração e reconhecimento é realizado através de informações recolhidas no dia a dia do esporte, com casos práticos. Por fim é realizado um estudo de caso mostrando os lados positivos e negativos da implementação do modelo de gestão proposto para os clubes de futebol no Brasil.

### **4 – GESTÃO EMPRESARIAL NO CAMPO ESPORTIVO: O CLUBE DE FUTEBOL COMO EMPRESA**

Nesta parte final de verificação e análise estaremos mostrando como, através de métodos teóricos e práticos de análise, esse estudo procurou se estruturar e fundamentar.

Percebe-se que os clubes, dentro de um dispositivo legal e empresarial, devem se posicionar como empresas. Para tanto, são alvos da análise de fatores relacionados ao mercado, no qual os clubes estão competindo, as políticas estratégicas funcionais que utilizam para competir nesse mercado, as habilidades que oferecem vantagem competitiva e os níveis de investimento desses clubes.

É fundamental que se tenha uma conexão entre os fatores citados acima e as representações teóricas que dão sustentação ao a esse estudo, o qual está sendo construído dentro da idéia de que estratégia de negócio é a maneira de competir nesse negócio de

forma diferente e variada. Por isso, ficamos com a definição de PORTER (1996, p.61), para quem a estratégia não é eficiência operacional, a estratégia é a criação de um posicionamento único e valioso, envolvendo um grupo diferente de atividades, é escolher o que não fazer – trade offs, é criar ajustes entre as atividades de uma empresa – fazer coisas bem feitas, não somente algumas, e integrá-las.

Portanto, esse estudo está pautado sobre o fato de que os clubes, considerando a sua transição de clube social para clube-empresa, utilizam posições e realizam atividades que os diferenciam dos outros. Convém lembrar MELO NETO (1996), ao afirmar que a transformação do clube em empresa é definida em dois processos: o primeiro, é o aspecto legal, que consiste na transformação do clube em empresa em uma das formas previstas na LEI n.º9615, de 24 de Março de 1998, a Lei Pelé; segundo, o nível de gerenciamento (o de maior enfoque neste estudo), a empresarização do clube, a qual implica a adoção de estratégias que visem a cumprir os objetivos de transformar o futebol em negócio no âmbito do clube.

Dentro desse contexto, a análise versará sobre o nível de gerenciamento e as estratégias adotadas. Assim, o mercado no qual o clube se encontra para competir trata das ações de definição de tamanho e segmentação, as necessidades de atendimento aos interesses dos consumidores, quais os produtos utilizados nesse mercado, os níveis de integração vertical e o crescimento; as estratégias funcionais para competir no mercado correspondem às políticas de meios para implementar uma habilidade e o seu nível de entrelaçamento entre as áreas, definindo a sua importância estratégica para o negócio; as habilidades que fornecem vantagem competitiva sustentável se destinam a verificar o que o clube faz excepcionalmente bem e a sua importância para o negócio; e o nível de investimento abrange as alternativas em termos de investimento, visando ao crescimento ou manutenção das posições existentes.

Diante dessa visão estratégica, que dá todo o suporte gerencial para a transformação, o clube precisa querer mudar e para isso sua mentalidade precisa mudar. Não mais gestões calcadas no amadorismo e no fanatismo “clubístico” dos seus dirigentes. Visões estratégicas de negócios e ações gerenciais serão capazes de iniciar a transformação de cultura do modelo de gestão do futebol brasileiro.

## **5 – CONCLUSÃO**

### **5.1 – CONSIDERAÇÕES FINAIS**

A natureza dessa dissertação é de caráter interpretativo, sendo assim não levando aos leitores conclusões definitivas sobre o tema, mas sim uma nova visão crítica e analítica. O objetivo é criar uma base de conteúdo capaz de aprofundar o conhecimento da criação de estratégias visando estabelecer vantagens competitivas nos negócios dos clubes de futebol frente à transformação compulsória prevista em lei e àquela sugerida como novo modelo de gestão.

A transformação compulsória, a prevista em lei, é aquela em que os clubes deixam de ser sociedades sem fins lucrativos e transformam-se, obrigatoriamente, em sociedades civis de fins econômicos ou em sociedades comerciais para gerir seus departamentos de futebol, permitindo assim a fiscalização do Ministério Público. É a lei que conhecemos como “Lei Pelé”.

A busca da exigência da implementação de uma gestão empresarial permite a adoção de diferentes soluções. Basicamente, a mudança se dá na forma de associação dos clubes com grupos de investidores, que vão desde o controle total da gestão do clube, até a exploração da marca do mesmo, sem interferência no departamento de futebol ou, ainda, do nascimento de alguns como empresa. Essa tendência segue o modelo europeu, no qual a natureza jurídica varia muito em casa país, permitindo uma postura variada no tratamento do futebol como negócio. A adoção de uma postura empresarial tende a fazer sucesso aos clubes brasileiros.

Por outro lado, outros modelos de sucesso são vistos sem a obrigatoriedade da transformação dos clubes em empresas, por exemplo previsto por lei. O modelo espanhol, exemplificado anteriormente no caso do Real Madrid, que sem sombra de dúvidas se transformou em um caso de sucesso nos últimos dez anos, adota postura empresarial de gestão e responsabilidade civil, sem a compulsoriedade legal de transformação do clube em empresa. Portanto, entende-se que a lei no Brasil traz como benefício a modernização na gestão do futebol, não pelo aspecto da obrigatoriedade, mas pela troca de postura e,



consequentemente, pela tendência a alcançar um nível de competitividade econômica internacional.

Por outro lado, recorre-se também ao estabelecimento das estratégias aplicáveis ao negócio, com a existência de muitas rotas e uma infinidade de estratégias que visam a busca por vantagem competitiva sustentáveis, sobressaindo-se pela importância a diferenciação e o baixo custo. Embora muitas estratégias envolvam uma ou outra, podem ser identificadas, pela relevância, pela estratégia foco, pela estratégia pioneira e a sinergia observada entre elas.

Em síntese, pode-se dizer que os rumos a serem seguidos pelos clubes de futebol, no que tange a estratégia de negócio, na sua transição de clube social esportivo para uma estrutura empresarial, são os seguintes: primeiro, a sinergia com parceiros que possibilitem a criação de vantagem competitiva sustentável pela associação de habilidades; segundo, a diferenciação da forma de administrar esses clubes e o consequente estabelecimento de vantagem competitiva pela transparência e eficiência na sua relação com os parceiros; terceiro, a formação de jogadores nas suas categorias de base como fonte de receita capaz de suportar novos investimentos a um baixo custo para os seus negócios; e finalmente, a utilização do poder da marca para criação de valor e vantagem competitiva sustentável como base das relações de negócio do clube.

Sendo assim os clubes buscam a sua adequação ao novo momento e também ao novo modelo de gestão do futebol brasileiro, que rumo em direção ao clube-empresa e a maneira de competir nesse novo cenário.

## 6 – REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AAKER, D.A **Management estratégico del mercado**. Barcelona-España: Hispano Europea, 1992
- ARAÚJO, V. **O Estado de São Paulo**, seção de esporte , 3/04/2003. São Paulo.
- BATEMAN T. S.,& SNEL S. A. **Administração: construindo vantagem competitiva**. Atlas, 2 ed. São Paulo: 1998.
- BRUNORO, J. C. & AFIF, A. **Futebol 100% profissional**. São Paulo, Ed. Gente, 1997.
- CABALLERO LOIS, N. & CARVALHO, S. A **Co-Gestão esportiva no futebol: o caso Juventude - Parmalat**. Editora Ediupf, Passo Fundo, 1998.
- CONN, D. **The football business – fair game in the ‘90s?** Mainstream Publishing Projects, Edinburgh, Inglaterra, 1998.
- DRUCKER. P. **Administração, tarefas e responsabilidade**. Pioneira. Vol. I , 3 ed. Sao Paulo 1995.
- FYNN, A. & GUEST, L. **For love or money: Manchester United and England – the business of winning?** Macmillan Publishers Ltd, London, Inglaterra, 1998.
- GUERREIRO,Reinaldo. **Modelo conceitual de sistema de informação de Gestão Econômica- GECON: uma contribuição à teoria da comunicação da contabilidade**. Tese (doutoramento) São Paulo: FEA/USP, 1989.
- LAPPONI, J. C. **Estatística usando Excel 5 e 7**. São Paulo: Laponi Treinamentos e Editora, 1997.
- LAPPONI, J. C. **Estatística usando Excel**. São Paulo: Laponi Treinamento e Editora, 2000.
- LEVINE, David M., BERENSON, Mark L., STEPHAN, David. **Estatística: Teoria e aplicações – usando Microsoft Excel em português**. Rio de janeiro: LTC, 2000.
- MARTIN, James - **Information Engineering**, England, Savant Research Studies, 1986.
- MARTINS, G. A. **Manual para elaboração de monografias e dissertações**. São Paulo: Atlas, 1992.
- MATOS, Orlando Carneiro. **Econometria básica: Teoria e aplicações**. São Paulo: Atlas, 3ª ed. (rev. e ampl.), 2000.
- MAXIMINIANO, A. C. A., **Introducao a administração**. 2. ed. Atlas, São Paulo : 1985.
- NETO, F. P. M. **Administração e Marketing de Clubes Esportivos**. Rio de Janeiro, Ed. SPRINT, 1998.
- PADOVEZE, C. L., **Contabilidade gerencial: um enfoque em sistema de informação contábil** Atlas, 3. ed., São Paulo : 2000
- PEREIRA, A. C. , **Uma Contribuição ao Modelo de Mensuração ...**, Tese (doutoramento) apresentada a FEA/USP. 2000.
- SPIEGEL, Murray R. **Estatística**. Coleção Schaum. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 2ª ed, 1985.
- STEVENSON, Willian J. **Estatística aplicada à administração**. São Paulo: Harbra, 2001.

**SZYMANSKI, S. & KUYPERS, T. Winners and Losers – The Business Strategy of Football.** Inlaterra, Penguin Group, 1999.