



Universidade Federal do Rio de Janeiro
Centro de Filosofia e Ciências Humanas
Escola de Comunicação

**O Marketing esportivo no futebol brasileiro
e a transformação do torcedor em consumidor.**

Bruno Pessoa Cavalcanti Barros

Monografia de conclusão de Curso
Apresentada à Escola de Comunicação da
UFRJ como parte dos requisitos necessários à
obtenção de diploma de graduação em
Jornalismo

Orientador: Prof. Doutor Eduardo Refkalefsky

Rio de Janeiro
2009



**Universidade Federal do Rio de Janeiro
Centro de Filosofia e Ciências Humanas
Escola de Comunicação**

**O Marketing esportivo no futebol brasileiro
e a transformação do torcedor em consumidor.**

Bruno Pessoa Cavalcanti Barros

Monografia de conclusão de Curso submetida à banca examinadora da Escola de Comunicação da UFRJ como parte dos requisitos necessários à obtenção de diploma de graduação em Jornalismo.

(Prof. Doutor Eduardo Refkalefsky – Orientador)

(Prof. Doutor Sebastião Amoedo)

(Prof. Doutor Fred Tavares)

Rio de Janeiro, ____ de _____ de 2009.

Nota: _____

Barros, Bruno Pessoa Cavalcanti

O marketing esportivo no futebol brasileiro e a transformação do torcedor em consumidor. Orientador: Eduardo Refkalefsky. Rio de Janeiro, 2009.

80f. il

Monografia (Bacharelado em Comunicação Social em habilitação de Jornalismo) – Universidade Federal do Rio de Janeiro, Escola de Comunicação, 2009.

1 Marcas. 2 Marketing Esportivo. 3 Clubes de Futebol. 4 Torcedor/consumidor. I Refkalefsky, Eduardo. II ECO, UFRJ. III Título.

À minha família.

**Agradeço a todos que de alguma forma contribuíram para a
realização deste trabalho.**

BARROS, Bruno Pessoa Cavalcanti. O marketing esportivo no futebol brasileiro e a transformação do torcedor em consumidor. Rio de Janeiro: ECO/ UFRJ, 2009. Orientador: Eduardo Refkalefsky. Monografia (Graduação em Comunicação Social com habilitação em Jornalismo – Escola de Comunicação, Universidade Federal do Rio de Janeiro). 80 f. il.

RESUMO

O trabalho tem como objetivo analisar como o marketing esportivo realizado pelos clubes brasileiros. Apesar de ser seleção nacional mais vitoriosa no futebol, o Brasil possui clubes com administração antiquada e que vivem com sérios problemas financeiros. Do ponto de vista mercadológico, o potencial da marca dos clubes de futebol é pouco explorado, apresentando qualidade muito inferior ao trabalho de desenvolvimento e fortalecimento da marca realizado no futebol europeu. Neste contexto, o marketing esportivo aparece como ferramenta capaz de alterar o atual panorama de crise financeira vivido pelas agremiações esportivas brasileiras, se baseando na mudança da percepção do esporte de simples entretenimento para um negócio que movimenta milhões de reais em nosso país. Esta mudança dá importância à figura do torcedor, que passa a ser visto como consumidor e se torna o objetivo principal das estratégias comerciais e de relacionamento dos times de futebol. O trabalho analisa, como estudo de caso, as práticas de marketing realizado pelo Clube de Regatas do Flamengo, clube de maior torcida no país, mas que possui uma das mais delicadas situações financeiras.

Índice

1 INTRODUÇÃO	1
2 MARCA	6
2.1 Conceito básico	6
2.2 Imagem e identidade da marca	8
2.3 Posicionamento da marca	9
2.4 Branding	10
3 MARKETING ESPORTIVO	12
3.1 As marcas no esporte	12
3.2 O marketing no âmbito esportivo	14
3.3 Características do marketing esportivo	15
4 OS CLUBES DE FUTEBOL	20
4.1 O futebol e o mercado	20
4.2 O branding no futebol	21
4.3 Panorama dos clubes brasileiros e comparação com o mundo	23
4.4 O torcedor como objetivo central	25
5 ANÁLISE DA MARCA FLAMENGO E DE SEU MARKETING	31
5.1 A torcida	31
5.2 História do clube e desenvolvimento de sua marca	32
5.3 O momento atual e o caos financeira	39
5.4 O Marketing Esportivo na História do Flamengo	41
5.5 Marketing Esportivo no momento atual do Flamengo: Análise e Propostas ...	43
5.5.1 <i>Análise das ações praticadas pelo clube</i>	44
5.5.1.1 O Website do clube	44
5.5.1.2 A Sede	47
5.5.1.3 Patrocínios	49
5.5.1.4 Licenciamento de produtos	54
5.5.1.5 Ações de relacionamento variadas	55
5.5.2 <i>Ações possíveis de serem implementadas ou que podem ser reforçadas</i>	59
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS	70
7 REFERÊNCIAS	75

1 INTRODUÇÃO

O esporte é atualmente um dos mais lucrativos ramos da indústria do entretenimento. A força econômica do esporte é tão grande que, mesmo em plena crise financeira e do anúncio de recessão em algumas das principais economias mundiais, este esporte consegue produzir notícias como a transferência do jogador português Cristiano Ronaldo do Manchester United para o Real Madrid por inacreditáveis 93 milhões de euros.

O futebol envolve os mais variados meios da sociedade e é capaz de alimentar anseios sociais, econômicos, de informação e, ao mesmo tempo, alimentar o sistema de criação de celebridades. Ele envolve a realidade brasileira a ponto de se tornar um dos mais sólidos elementos de nossa identidade nacional.

Em nosso país, apesar desta forte presença, o futebol e o esporte demoraram a começar a serem vistos como um negócio. Há cerca de uma década, se iniciou um processo de direcionamento do futebol para o mercado, visando lucros e receitas. Nunca houve esta visão porque legalmente os clubes sempre foram definidos como entidades sem fins lucrativos e a grande maioria de seus dirigentes era formada por gestores amadores que não possuem nenhum tipo de capacitação e que não eram criminalmente responsáveis pelos atos realizados a frente dos clubes. A nova visão é uma reação natural a esse passado vergonhoso, que graças aos efeitos negativos que trouxe a nosso futebol, entrou em colapso e passou a ser contestado pela mídia especializada e por dirigentes com a nova mentalidade.

Neste contexto, o futebol brasileiro percebe seu atraso em relação ao esporte na Europa e nos EUA. Nestes centros, o esporte é visto como negócio há décadas e já está estabelecido todo um sistema de relacionamento com os torcedores. Uma rápida observação dos dois modelos evidencia a existência de dois mundos diametralmente opostos, o da visão empresarial, moderno e dinâmico, e do atraso, corrupto e coronelista.

Diante disso, os dirigentes de nosso futebol mais progressistas e que não usam os clubes em seu próprio benefício buscam adaptar o modelo americano e europeu às particularidades de nosso país. O primeiro e fundamental passo é centrar no torcedor as suas atenções. O esporte é um entretenimento e existe para ser consumido. É o torcedor seu objetivo final e principal gerador de receitas.

A ferramenta que possibilita a melhor execução desta nova mentalidade é o marketing esportivo. Analisar o perfil do torcedor, seus anseios, como agradá-lo e definir a estratégia de comunicação adequada para falar com ele são algumas de suas principais funções. Observando equipes esportivas estadunidenses e européias vemos uma infinidade de produtos, serviços e vantagens que seus torcedores têm acesso e que contrastam com a falta de conforto, segurança e atenção com as quais convive o torcedor brasileiro. A constatação evidente da reação do torcedor a estes dois tipos de tratamento é o fato de que enquanto clubes de futebol europeu lotam seguidamente seus estádios e ganham milhões de euros em receitas de *matchday*, o dia de jogo, os clubes no Brasil amargam rendas de bilheteria baixíssimas.

O marketing esportivo é hoje uma área pouco desenvolvida e explorada no futebol brasileiro. A realidade de dirigentes amadores na área, que não podem se dedicar integralmente ao clube precisa vem sendo substituída por uma mais profissional, alimentada pelo surgimento de cursos e formações acadêmicas voltadas para área de gestão e marketing esportivos. A entrada dessa mão-de-obra qualificada resultará em um salto de qualidade nas estratégias de comunicação com o torcedor.

Aliada ao marketing esportivo, a visão do esporte como negócio pode fazer o futebol em nosso país evoluir, tornando nossos clubes marcas globais, ao mesmo tempo gerando mais desenvolvimento no país, ao movimentar a economia e gerar renda e empregos.

O momento atual é único e completamente favorável ao futebol brasileiro. A escolha do país como sede da Copa do Mundo de 2014 trará diversos investimentos à estrutura de nosso futebol, principalmente melhorando os estádios de futebol, elemento fundamental para se realizar o privilégio e agrado ao torcedor. Os clubes que não mudarem de visão e passarem a ter essa percepção progressista tendem a amargar um declínio nas áreas econômica e esportiva e a perder importância no cenário nacional.

Deve-se destacar como elemento favorável ao desenvolvimento do marketing esportivo brasileiro a volta de ídolos consagrados aos campos nacionais, como os atacantes Ronaldo e Adriano. O ídolo é um elemento muito forte de conexão com o torcedor, que potencializa as possibilidades destes fãs gerarem renda para o clube. Além disso, os ídolos são grandes marcas que atraem para os times de futebol grandes empresas, aumentando sua arrecadação.

O desenvolvimento do marketing esportivo deve reforçar a tendência de volta ao Brasil de jogadores famosos, pois é ele quem cria estratégias e disponibiliza recursos

para que estes ídolos recebam a contrapartida financeira por seu desempenho dentro e fora de campo. Ao mesmo tempo, esta tendência reforçará os departamentos de marketing dos times de futebol, pois dará mais ferramentas para que seu trabalho seja realizado com o máximo de eficiência. Esta mudança no futebol brasileiro surge como um possível caminho para o renascimento deste esporte em nosso país, que tanto perdeu em qualidade desde o começo do êxodo de nossos craques, em meados da década de 80.

Para isso, ajuda a maior organização do futebol nacional que vem se configurando. A consolidação do Campeonato Brasileiro disputado por pontos corridos, fórmula que privilegia os clubes que tem boa estrutura e planejamento, somada a uma discutida organização do calendário do futebol brasileiro e outras ações que tornam o futebol mais transparente e confiável, como a obrigação da divulgação dos balanços financeiros pelos clubes, completam o contexto pró-mudança presente em nosso futebol.

Assim, este trabalho tem como objetivo geral analisar como o marketing esportivo pode se tornar na prática uma ferramenta de mudança no futebol brasileiro, concentrando suas ações na visão do esporte como negócio. Como objetivo específico, está mostrar como o torcedor será elemento fundamental dessa mudança, participando de todas as principais fontes de receitas dos clubes, e como o marketing esportivo atuará, estreitando e intensificando a relação entre time e torcedor.

Para alcançar esses objetivos, farei uma análise geral do panorama do futebol como negócio em nosso país e no mundo, definindo conceitos importantes para o entendimento da questão e mostrando como o torcedor se inserirá na estratégia de comunicação e relacionamento de um time de futebol. Para tornar mais palpável esta análise, realizarei um estudo de caso sobre o Clube de Regatas do Flamengo.

A escolha do Flamengo ocorreu devido ao fato de ele ser o maior exemplo da estrutura arcaica presente no nosso futebol e que atualmente começa a perder força. De grande campeão e time referência na década de 80, o time rubro-negro agora é sinônimo de dívidas exorbitantes e dirigentes incompetentes e mal-intencionados. Outro fator de igual importância para esta escolha é o fato do clube possuir os meios necessários para mudança e a maneira como essa mudança influenciaria os caminhos do futebol no Brasil. O Flamengo é a maior marca esportiva brasileira a nível de clubes e possui a maior torcida de nosso futebol. Um bom trabalho de mudança de gestão, baseada no marketing esportivo, pode revolucionar o panorama no qual se encontra o time. E agora os meios para esse fortalecimento do marketing esportivo estão presentes no clube, a

grande força de sua torcida e a chegada de Adriano ao clube, que dará mais poder e possibilidades ao departamento de marketing do clube.

Para realizar este estudo, pretendo analisar a formação da imagem do time, para entender a força de sua marca. Pretendo também destacar os elementos que levaram o clube ao caos administrativo. Em relação ao marketing do Flamengo, analisarei as ações feitas no passado pelo clube e o que é atualmente realizado. Devo ressaltar que no momento de concepção deste trabalho, na passagem de 2008 para 2009, grande parte das ações que analisarei não eram feitas e o departamento de marketing do Flamengo tinha atuação tímida. Sua ação foi intensificada com a já citada chegada de Adriano ao time. Situação semelhante ocorreu com a chegada de Ronaldo no Corinthians, que movimentou o mercado do marketing esportivo no país e incentivou a realização de muitas ações que nunca haviam sido praticadas em nosso país. Muitas destas ações agora existentes entrariam na parte seguinte do estudo de caso, na qual proporei , justificando o porquê, medidas que o clube pode implementar para aumentar a qualidade de sua relação com o torcedor.

A justificativa para o tema é este momento de afloramento do marketing esportivo no Brasil. No contexto do momento de crise que passa o futebol brasileiro, ele surge como uma das mais promissoras alternativas para reerguer o esporte mais popular em nosso país. Atualmente, o marketing esportivo nacional atrai a atenção para si como responsável pela viabilização da contratação de jogadores de renome mundial. Ainda que ele esteja se popularizando, este é o momento para sua afirmação, pois a área ainda receberá enorme incentivo e crescerá muito graças aos preparativos e a realização da Copa do Mundo de 2014 no país.

O interesse em realizar um trabalho na área dos esportes, baseado na visão comercial deles, parte de questões tanto profissionais quanto pessoais. Profissionalmente este é um mercado que se abre e que tem muito a se desenvolver nos próximos anos. O comunicador que dominar seus conceitos, estratégias e peculiaridades tem uma grande vantagem em relação aos demais profissionais de comunicação. Toda entidade esportiva que desejar alcançar o sucesso deverá contar com pessoas gabaritadas na área, pois o marketing esportivo está entrando na realidade esportiva brasileira de maneira definitiva. Conhecer os desafios que se apresentam atualmente e os que podem surgir no futuro será um diferencial entre profissionais que buscam esse conhecimento específico e profissionais de marketing oriundos de outras áreas. Para os estudantes e profissionais de comunicação, o momento do marketing esportivo no

futebol nacional é convidativo a análises teóricas e práticas da relação com o torcedor e o papel da comunicação tanto no reconhecimento das necessidades e anseios desse público como na concepção e execução de estratégias para falar com esse grupo de pessoas. Pessoalmente, sempre tive enorme fascínio pelo universo esportivo, os valores sociais que ele evoca e como uma forma de lazer pode exercer papel central na vida de nações inteiras.

A metodologia para realização do trabalho consiste em pesquisas em jornais impressos e na internet, revistas especializadas, *sites* voltados para o marketing esportivo no futebol e no esporte e a leitura de livros de publicidade, propaganda e marketing, relacionados à marca, ao esporte e ao marketing esportivo. O fio condutor da análise do papel do torcedor nos esportes e sua importância para o marketing esportivo é baseada no livro “Marketing Esportivo – A reinvenção do esporte na busca por torcedores”, de Irving Rein, Philip Kotler e Bem Shields. A busca por material bibliográfico releva que não há muitos livros publicados em nosso país sobre o marketing esportivo no futebol, talvez por ser uma área nova, que ainda se desenvolve. Também não existem muitos trabalhos acadêmicos que tratem com profundidade o tema do marketing esportivo, ainda mais sua vertente voltada para gestão de entidades esportivas. A maioria dos trabalhos existentes voltados para o futebol aborda um viés social do esporte e sua influência na construção da sociedade brasileira.

O trabalho será dividido em seis partes, além das referências utilizadas nele. O segundo capítulo abordará conceitos relacionados à marca, sua identidade, sua imagem e ao *branding*. Ele tem como objetivo oferecer a base teórica para o desenvolvimento dos capítulos seguintes. O terceiro capítulo é dedicado ao marketing esportivo e seus conceitos. Nele abordarei também o panorama do marketing nos esportes em nosso país e suas peculiaridades. O quarto capítulo será focado na realidade do futebol. Nele pretendo analisar como o futebol nacional e internacional abordam a questão e demonstrar como o torcedor será a peça central do marketing esportivo no futebol. No quinto capítulo, realizarei o estudo de caso sobre o Flamengo. Procurarei mostrar como ocorreu a formação da imagem do clube, suas características e como sua torcida pode ser o diferencial para a reestruturação do clube. Neste capítulo, também expandirei os conceitos relacionados ao torcedor, analisando como ele funciona na prática, e proporei ações com o objetivo de expandir e qualificar a relação entre clube e torcedor.

2 MARCA

A marca é o elemento mais aparente de um produto, serviço ou empresa. Ela é comercialmente seu bem mais valioso, pois não só envolve a maneira como o consumidor percebe este produto, serviço ou empresa como resume toda filosofia do dono desta marca. Vivemos numa época onde todas as empresas investem na manutenção de suas marcas, pois ter uma marca forte é um diferencial em um mercado competitivo. Em alguns casos, as marcas valem mais que todo o resto da empresa e caso, esta fosse à falência, poderia se reerguer baseada somente no poder de sua marca.

2.1 Conceito básico

Para Aaker (apud MELO NETO; CARVALHO, 2006, p.33) “uma marca é um nome diferenciado e/ou símbolo destinado a identificar os bens ou serviços de um vendedor ou de um grupo de vendedores e a diferenciar esses bens e serviços daqueles dos concorrentes”. Elas são elementos de individualização que criam vínculos entre consumidores e produtores. Segundo Rein, Kotler e Shields (2006, p.111), “uma marca é uma síntese de fatos e imagens que compõe um produto, quase sempre definidas por slogans, temas, locais, símbolos, características do produto e diversos outros atributos concretos e abstratos”.

Para Melo Neto e Carvalho (2006), sua origem remonta à Idade Média quando escudos com distintivos individualizados eram utilizados pelos cavaleiros nas batalhas. Somente no século XVII essas marcas passaram a ser utilizadas nos negócios e três séculos depois se consolidaram como ícones da sociedade moderna.

Já para Rein, Kotler e Shields (2006), a marca se originou da prática de marcar com fogo o nome do dono no seu gado, versão essa que explica também a origem da palavra. Para eles, nesse caso, a marca dizia respeito à propriedade e aos direitos do proprietário, e não ao gado, semelhança fundamental compartilhada com o conceito moderno de marca, que a separa do produto. Nas palavras de Tavares (apud MELO NETO; CARVALHO, 2006, p.33), “A marca é mais que um simples nome. A marca é diferente do produto.” Sua importância é tamanha que, em muitos casos, são consideradas os principais ativos do mundo dos negócios.

A marca é elemento primordial no relacionamento com o consumidor, pois é partir da relação entre este e a marca que serão formuladas, por parte do consumidor,

suas percepções acerca da empresa e do produto, estabelecendo os vínculos para manutenção dessa relação. Esse processo gera uma diferenciação na cabeça do consumidor entre o produto de uma marca e o de outra concorrente. Segundo Kotler e Keller (2006), os consumidores podem avaliar produtos de qualidade idêntica de forma diferente, dependendo de como suas marcas são estabelecidas.

O consumidor então passa a esperar de um produto determinadas propriedades, que justifiquem seu preço. Essas propriedades têm relação com a qualidade do produto, mas não apenas com ela, sendo parte determinante dessa relação às sensações que a marca carrega como prestígio, diversão, liberdade, confiança e pertencimento. É o caso dos apaixonados pela Harley-Davidson, que “compram uma moto, que para além de seu modelo e som muito específicos, representa força e rebeldia. Ter uma Harley é também um passaporte para um grupo seletivo de pessoas que compartilham a mesma paixão” (TYBOUT; STERNTHAL apud FRID, 2007, p.11).

Assim, podemos destacar a concepção da diferença entre produto e marca, dada por Melo Neto e Carvalho (2006). Ela se baseia em três pontos de distinção. São eles: o produto atua na dimensão tangível, e a marca na dimensão intangível (significados, conceitos, valores); o produto se baseia em benefícios funcionais, enquanto a marca em benefícios simbólicos; e o produto é o que a empresa fabrica e a marca o que o consumidor compra.

Essa dicotomia que entra em cena no momento que um consumidor opta por realizar uma compra. Ao despertar nessa pessoa uma sensação que remeta à confiabilidade e desempenho, uma marca assume um compromisso de qualidade com esse consumidor. Segundo Rein, Kotler e Shields (2006, p.112), “uma marca forte vende uma promessa de benefício ou desempenho a determinado público”. Para os autores isso se evidencia quando o consumidor decide pagar mais por uma marca baseado na qualidade que ela evoca.

Nesse caso, a marca é uma promessa. Assim, “é muito importante que a marca transmita o significado mais autêntico e condizente com aquilo que pode proporcionar, tanto para não causar frustrações quanto para conseguir posição de destaque na mente de seus clientes” (FRID, 2007, p.11). A maneira que o consumidor percebe a marca é, portanto, fundamental no momento de decisão da compra. Essa percepção gera, para Chetochine (apud MELO NETO; CARVALHO, 2006, p.38) o que ele define como imagem determinante, “a imagem que ocorre no momento preciso de apanhar o objeto, no momento que intervém a decisão de escolha e de compra”.

São os componentes perceptuais da marca:

Imagem do usuário (o tipo de pessoa que desejamos retratar como usuária de marca), os benefícios emocionais (os sentimentos e percepções associados ao uso da marca), alma da marca (os valores básicos que definem a marca – seu núcleo espiritual), imagem da marca (o que a marca representa na mente do consumidor), personalidade da marca (como seria a marca se fosse uma pessoa), posicionamento da marca (como a marca se posiciona, tanto no mercado, quanto na mente do consumidor).
(RANDAZZO apud MELO NETO; CARVALHO, 2006, p.37)

O conceito de imagem da marca está intimamente ligado ao de significado da marca. Segundo Melo Neto e Carvalho (2006), o significado da marca é algo transmitido ao consumidor por fatores alheios ao produto, que se encontra no plano das percepções. Assim, o responsável por dar significado para a marca é o próprio consumidor, ao atribuir um conceito e uma personalidade a essa marca, fornece os elementos principais para a criação da identidade dessa marca.

2.2 Imagem e identidade da marca

Esse grupo de características surgidas através das percepções da marca pelos consumidores é a já citada imagem da marca. A imagem da marca não pode ser definida pela empresa ou instituição uma vez que ela é desenvolvida pelos receptores de suas mensagens. Ela pode ser estimulada, mas não há garantia que a imagem que se deseja transmitir é a que será assimilada pelo consumidor. Para Tavares (apud MELO NETO; CARVALHO, 2006, p.44), “a imagem decorre da maneira como o público decodifica todos os sinais emitidos por uma empresa por meio de seus produtos, serviços, empregados, programas de comunicação e o trato com as questões ambientais.”

A instituição deve se esforçar em todas as esferas de sua atuação para que esses sinais emitidos ao seu consumidor contribuam para percepção e formação da imagem desejada. Estar com esse processo controlado dentro das possibilidades é essencial para o sucesso ou fracasso dessa marca. O papel dessas instituições nesse caso é especificar o sentido, o projeto e a concepção que a marca tem de si mesma, em outras palavras, definir claramente a identidade da marca.

Para Aaker (apud MELO NETO; CARVALHO, 2006, p.45), “a identidade da marca é o conceito da marca sob o ponto de vista do dono”. Ela diferencia a marca e consiste nos princípios fundamentais que a distinguem. A identidade da marca se apóia

principalmente em dois alicerces, a estética e a ética da marca. A primeira é o aspecto variável da identidade, a segunda é invariável (CHEVALIER; MAZZAVOLO apud FRID, 2007, p.12)

A imagem de uma marca e sua identidade não podem nunca ser confundidas. Segundo Frid (2007, p.12), “a identidade da marca e a imagem da marca são diferentes. Confundi-las induz as análises sobre o desempenho da marca ao erro.” A identidade de uma marca é definida pelo emissor dos sinais que, ao serem decodificados pelo consumidor, gerarão a imagem da marca. Essa relação não é necessariamente de causa e consequência, pois a maneira que esses sinais serão decodificados não está sob controle do emissor deles, podendo adquirir natureza completamente distinta da esperada.

Uma preocupação vital para garantir que os aspectos definidos na identidade da marca e os assimilados como imagem dessa marca sejam o mais próximos possíveis e assim manter a fidelidade dos fatores definidores da identidade dessa marca. Ou seja, deve-se “ser fiel à identidade da marca é a melhor forma de garantir que os significados que transmite atendem aos objetivos da empresa e, portanto, têm efeito sobre o *target*” (FRID, 2007, p.13). O retorno será sempre maior se o posicionamento, a promoção e a comunicação de marca forem planejados de acordo com a sua identidade.

2.3 Posicionamento da marca

A tarefa de buscar espaço na mente do consumidor e assegurar que ele receberá os estímulos da identidade da marca e formatará uma imagem alinhada com seus objetivos é uma tarefa das mais complicadas para empresas e instituições atualmente. A administração de uma marca forte se tornou essencial na concorrência pela atenção dos consumidores e a fim de se atingir comunicação eficiente com o público-alvo, as empresas lançam mão de estratégias de posicionamento.

Ries e Trout (2002, p.2) definem posicionamento como “o modo como você se diferencia na mente do cliente potencial”. Para eles, a única forma de se conseguir bons resultados na comunicação com o cliente é por meio da seletividade, da concentração em alvos restritos e da prática da segmentação, ou seja, o posicionamento. Segundo Aaker (apud MELO NETO; CARVALHO, 2006, p.49), “o posicionamento está estreitamente relacionado com os conceitos de associação e imagem”. A estratégia de

posicionar a marca em lugar diferenciado na mente do consumidor tem como ponto de referência usualmente a concorrência.

Deve-se “saber trabalhar a identidade da marca e seus significados latentes, amarrando uma estratégia que busque provocar no consumidor as percepções de marca ideais” (FRID, 2007, p.14). Para Ries e Trout (2002, p.5), “a proposta básica do posicionamento não consiste em criar algo novo e diferente, mas lidar com o que já existe na mente. Reatar as conexões já existentes”. Segundo eles, na sociedade congestionada pelo excesso de comunicação, lidar com um conceito já existente na mente do consumidor é fundamental, por conta do volume atual de informação, o cérebro do consumidor rejeita grande parte do que lhe é oferecido. Assim, é muito mais fácil que a mensagem seja assimilada ao se associar com um conhecimento ou experiência anterior.

O posicionamento pode se realizado tendo como referência as mais diversas categorias. Sua base são os atributos e benefícios do produto. Segundo Trout e Ries (apud MELO NETO; CARVALHO, 2006, p.51), as estratégias de posicionamento da marca podem ser dos seguintes tipos: posicionamento múltiplo (envolvendo diversos atributos do produto), posicionamento específico (quando definidos atributos específicos para cada segmento) e o posicionamento efetivo (quando é escolhido um atributo que não é utilizado pela concorrência e este é transformado na base do posicionamento).

2.4 Branding

A questão do posicionamento faz parte de uma necessidade maior totalmente relacionada à criação de diferenças. A este processo global de dotar produtos e serviços com uma marca única individual damos o nome de *branding* (KOTLER; KELLER, 2006) Ele irá se basear na escolha do nome e na utilização de aspectos da marca na identificação do produto, assim como em sua função e no que ele tem de vantagem em relação aos competidores.

Para Kotler e Keller (2006, p.270), o *branding* se refere “a criar estruturas mentais e ajudar o consumidor a organizar seu conhecimento sobre produtos e serviços, de forma que torne sua tomada de decisão mais esclarecida e, nesse processo, gere valor à empresa”.

Para o sucesso das estratégias de *branding*, é fundamental que o ponto central posicionamento da marca possa ser bem estabelecido na mente dos consumidores e as diferenças entre os diferentes produtos de uma mesma categoria seja reconhecível. O *branding* é que possibilitará essa diferenciação, pois será o responsável por criar e gerenciar os diferenciais do produto de uma forma que ele alcance posição de destaque para um público-alvo pretendido (FRID, 2007)

O resultado final do processo, o valor agregado conferido ao produto ou serviço, é chamado *brand equity*. Ele é um importante valor intangível que representa valor psicológico e financeiro para empresa (KOTLER; KELLER, 2006). Este valor será fruto das percepções e atitudes que os consumidores têm em relação à marca e do desempenho desta no mercado e sua lucratividade (FRID, 2007).

Uma das perspectivas para se analisar o *brand equity* é baseada no consumidor. Ela parte da premissa de que o poder de uma marca está na mente de clientes reais ou potenciais e na sua experiência direta ou indireta com ela. O conhecimento obtido por esses clientes sobre a marca é a origem das diferenças observadas no *brand equity*. Ele será o diferencial que o conhecimento da marca exerce na respostas do consumidor ao marketing praticado por ela (KOTLER; KELLER, 2006).

3 MARKETING ESPORTIVO

O esporte possui muitas marcas poderosas, desde clubes, campeonatos, empresas de material esportivo até jogadores e treinadores. Eventos esportivos possuem a capacidade de reunir uma quantidade destacada de pessoas em torno de um acontecimento. Eles atraem multidões para estádios, ginásios, circuitos e ruas. Além de sua face de entretenimento, o esporte se oferece à sociedade como fuga e válvula de escape das tensões do cotidiano. Por isso, movimenta bilhões de dólares em todo mundo e é responsável pela criação e manutenção de marcas fortes.

3.1 As marcas no esporte

Agregado a seus valores de saúde, bem-estar físico e mental, educação, inclusão social e outros associados à competição saudável, o esporte cria um momento de contato entre consumidores e marcas que pode se tornar extremamente frutífero para as instituições detentoras dessa marca. Isto se dá porque esse ambiente criado pela competição esportiva torna seus os espectadores mais suscetíveis a receber os estímulos da marca e associá-los as sensações de prazer que o esporte proporciona.

Esse contexto cria uma situação muito favorável para as marcas envolvidas no esporte, pois ele oferece uma conexão com o consumidor que não se consegue através de outras estratégias e ferramentas de comunicação. Segundo Frid (2007, p.27), “quando essa experiência (de experimentação de emoções e sensações através do esporte) é transferida às marcas patrocinadoras do evento, confere as mesmas um posicionamento privilegiado na mente dos consumidores”. Tal estratégia foi resultado do ambiente competitivo e da necessidade diferenciação no mercado por parte de marcas de outras áreas (REIN; KOTLER; SHIELDS, 2006).

A participação das marcas no processo esportivo pode primeiramente ser dividida em duas vertentes. Uma é da marca esportiva de fato, que está envolvida no na competição esportiva, seja ela de um time, jogador ou federação. Essas marcas são parte integrante do evento esportivo e se desenvolvem diretamente baseadas nele. A outra é a das marcas de outros setores do mercado que se associam ao esporte para incorporar a sua identidade os aspectos e valores dessas práticas, tendo possibilidade de exposição para grandes audiências. Nesse segundo grupo se incluem inclusive as empresas de

material esportivo, pois apesar de seu envolvimento mais direto com o setor, usam as grandes competições, equipes e atletas como endossantes da qualidade de seus produtos.

No caso dessas competições, equipes e atletas, suas marcas surgiram de maneira natural e não induzida, se desenvolvendo desde sua criação, baseadas em eventos aleatórios e independentes que em um contexto sócio-político definido geraram as percepções no seu público que definiram suas imagens. Casos como o do jogador Leônidas da Silva na década de 30, que pelo futebol vistoso e eficiente que apresentava e sua elegância fora dos campos recebeu o apelido Diamante Negro. Em um caso aceito como o primeiro de exploração comercial de uma marca no esporte no Brasil através de estratégias rudimentares de marketing esportivo, Leônidas foi o primeiro esportista brasileiro a associar sua imagem a de um produto, o chocolate Diamante Negro, criado pela Lacta, nos primeiros anos do profissionalismo no futebol brasileiro (AREIAS, 2007). O sucesso do produto foi tanto que, o doce com o nome do maior ídolo do esporte brasileiro à época está no mercado até hoje.

Outras escassas ações de grande porte foram empreendidas entre as décadas de entre 80. Entre elas podemos destacar o uso da imagem de Pelé e Garrincha nos anos 60 por parte do Instituto Brasileiro do Café (IBC) para divulgação do produto fora do país. Outra ação até hoje recordada foi o uso de Gérson, meio-campo tricampeão mundial com a Seleção Brasileira de Futebol em 1970, como garoto-propaganda da marca de cigarros Vila Rica, fato que gerou a chamada Lei de Gérson, baseada na frase dita por ele no anúncio televisivo, “Para quem gosta de levar vantagem em tudo, certo?”. Ainda deve-se destacar como ações do período, o patrocínio da marca de bicicletas Caloi a competições de ciclismo, que graças a ele conseguiu dividir o mercado de vendas com a Monark, que antes da iniciativa era líder de mercado com 80% das vendas, e a equipe de Formula 1 Copersucar Fittipaldi, que existiu entre 1976 e 1981 (MEIO & MENSAGEM).

Já a incorporação de marcas a equipes do esporte brasileiro, através de patrocínio e exibição de marca data de aproximadamente 30 anos atrás. Os uniformes de equipes esportivas brasileiras só puderam ser explorados como mídia nos primeiros anos da década de 80. Isto ocorreu porque nessa época foi revogada um dos artigos do Conselho Nacional do Desporto (CND), o órgão que regulamentava o esporte, que proibia qualquer tipo de publicidade nos uniformes esportivos. As equipes de vôlei foram as pioneiras no uso de publicidade no uniforme, seguidos pelas equipes de atletismo e só depois pelas de futebol (MEIO & MENSAGEM). A abertura dessa nova

possibilidade de exibição da marca e associação às práticas esportivas foi a responsável oficial pelo início da profissionalização do marketing esportivo no país.

3.2 O marketing no âmbito esportivo

O marketing esportivo tem dois ramos principais de atuação, baseados na já citada diferença entre as marcas de fato esportivas e a ação das marcas que se associam ao esporte como estratégia de divulgação e definição dos valores da identidade da marca. Frid (2007, p.29) detalha a diferença entre os dois ramos, “uma é a aplicação do marketing a produtos e serviços voltados ao consumidor-alvo do esporte. A outra é o uso do esporte como alicerce para as atividades de marketing da empresa”.

Somadas essas duas faces do marketing esportivo, a atividade é um dos setores que movimentam as maiores soma monetárias no mundo. Já em 1997, o setor movimentava aproximadamente 10 bilhões de dólares por ano, antes da popularização da internet e do desenvolvimento da troca de dados em banda larga através de aparelhos móveis digitais como o telefone celular. Na época os Estados Unidos, nação onde o marketing esportivo mais se desenvolveu, eram responsáveis por metade da quantia movimentada (MELO NETO; CARVALHO, 2006).

O Brasil, por sua vez, dois anos depois, em 1999, movimentava apenas 237 milhões de dólares por ano, na época muito aquém do potencial do mercado nacional, segundo pesquisa da TopSports (apud LAS CASAS, 2006, p.181). Ainda segundo a pesquisa, os investimentos eram praticamente divididos por duas fontes, a televisão (48%) e os patrocínios no material esportivo (40%).

Do montante total investido, 42% ficavam com os clubes, 7% com eventos, 17% com federações, 22% eram investidos em placas publicitárias e 12% em atletas. Em relação às modalidades, o futebol liderava com larga vantagem, 61% dos investimentos contra 11% do vôlei, segundo colocado.

Quatro anos depois, em 2003, ano anterior às Olimpíadas de Atenas, foram investidos 923,5 milhões de reais em patrocínios esportivos, o que já representava aumento de 18% em relação ao ano anterior. Deve ser observado que a preparação para os Jogos Olímpicos agitou o mercado aumentou as somas investidas na área (MEIO & MENSAGEM). O futebol aumentou sua fatia do bolo passando a receber 68% do

dinheiro advindo das transmissões de eventos esportivos, maior fonte de recursos, com 584,7 milhões de reais.

A diferença do esporte mais popular do país para seus concorrentes é assustadora. A mesma pesquisa mostra que dos 584,7 milhões restantes, provenientes de patrocínios diretos a clubes, federações, atletas e competições, 63% foi para o futebol. O vôlei, graças sequência de grandes resultados obtidos nos últimos anos conseguiu aumentar sua cota para 14%. Outros esportes, entre eles o basquete (4%), que perdeu imenso espaço nas últimas décadas, o tênis (2%), que viveu dias de ouro com o fenômeno Guga, os esportes a motor (2%) e o futsal (1%) dividem o montante restante.

A indústria do esporte no Brasil, como se pode perceber pelos números, cresceu bastante no período e movimentará segundo pesquisa realizada pela Pozzi e Fundação Getúlio Vargas (FGV) entre 2008 e 2012 aproximadamente 25 bilhões de dólares, contando todo dinheiro em torno dela, desde investimentos em propaganda até salário dos esportistas (MEIO & MENSAGEM).

A evolução dos números brasileiros é evidente, mas eles ainda são parte muito pequena se levarmos em conta os valores do marketing esportivo no mundo. Por exemplo, os 50 atletas mais bem pagos do mundo ganharam em conjunto 1,1 bilhão de dólares em 2004, destes, 400 milhões provenientes de patrocínios comerciais. O time de futebol inglês Manchester United arrecadou neste ano 315 milhões de dólares e somente a produção de artigos esportivos norte-americanos atingiu mais de 52 bilhões de dólares em 2004 (REIN; KOTLER; SHIELDS, 2006).

3.3 Características do marketing esportivo

O marketing esportivo, como já dito pode ser visto sob dois ângulos distintos, o das empresas e o das entidades esportivas. Segundo Afif (apud MELO NETO; CARVALHO, 2006, p.64), “alguns autores brasileiros preferem separar as ações empresariais que se utilizam do esporte em seu Marketing das atividades de instituições esportivas e atletas, definindo-as de, respectivamente, Marketing no esporte e Marketing esportivo”. Para Pozzi (apud MELO NETO; CARVALHO, 2006, p.65), o marketing através do esporte “são os esforços por parte de empresas em utilizar o esporte como meio de comunicação com seus consumidores” e o marketing dos esportes são “os esforços por parte de dirigentes de clubes, ligas e associações esportivas ou o próprio

atleta em atender às necessidades de desejos dos seus consumidores”. Os dois tipos de marketing esportivo são complementares e sustentam uma relação de dependência e estímulo, gerando um sistema que se auto-alimenta, pois, segundo Frid (2007, p.29), “o esporte recebe fomento para crescer e seus investidores ganham espaço para promover seus produtos, expor suas marcas e aprimorar a imagem da instituição”. Ou seja, o dinheiro injetado pela empresa no esporte gera desenvolvimento do patrocinado, gerando melhores condições para competir, melhores resultados e maior exposição da marca e, conseqüentemente, maior retorno para o patrocinador.

No marketing nos esportes, empresas são os principais agentes e usam o esporte como meio de incorporar a sua imagem de sua marca e produtos os atributos positivos do esporte (MELO NETO; CARVALHO, 2006). Segundo Las Casas (2006, p.177), nesse ângulo “o marketing esportivo é uma modalidade do marketing promocional, uma ferramenta mercadológica de comunicação”.

As ações de promoção de uma marca durante um evento esportivo pode ser feita de formas variadas. Em um jogo de futebol, por exemplo, se destacam as mais comuns: publicidade estática no campo e estádio, exibição de logomarcas na camisa dos jogadores, veiculação de comerciais durante e no intervalo das partidas, *backdrop* durante entrevistas coletivas, patrocínio a atletas, ações com os torcedores (promoções, distribuição de amostras etc.) e compra dos direitos de nome (*naming rights*) de competições e estádios.

Vale destacar que o desenvolvimento do marketing esportivo no futebol brasileiro foi marcado por divergências de posição entre times e patrocinadores de um lado e a mídia do outro. Desde a Copa União, o campeonato brasileiro organizado em 1987 pelo Clube dos Treze, evento que será analisado adiante, as receitas geradas pela compra dos direitos de televisionamento dos jogos são a principal fonte de renda dos times brasileiros. No início, houve resistência por parte dos dirigentes dos clubes, que achavam que a TV “roubaria” os espectadores e deixaria os estádios vazios.

Convencidos pelo tempo que essa idéia não fazia sentido, pois a TV aumentava a exposição de patrocinadores, a posição dos chamados cartolas se inverteu. As futuras brigas ocorreram porque a televisão queria evitar a exposição excessiva de marcas que não haviam pago as suas cotas de patrocínio das transmissões esportivas. Era comum no início da década de 90 que empresas pagassem o equivalente a milhões de reais pelas cotas de patrocínio e tivessem menos exposição que concorrentes que compravam placas ao redor do campo. A questão foi resolvida com a compra por parte da emissora

de televisão das placas de todos os estádios da competição que ela iria transmitir. Depois, as placas seriam revendidas aos seus anunciantes. Questões como essa ocorrem até hoje, quando as TVs filmam entrevistas coletivas em plano muito fechado para não mostrar os patrocinadores no *backdrop* do time, ou quando empresas compram os *naming rights* de competições e estádios e a imprensa continua chamando-os pelos nomes originais ou apelidos.

Las Casas (2006) define as outras principais características do marketing esportivo como:

- É uma mídia alternativa, com capacidade para atingir de maneira rápida e direta o consumidor.
- É uma mídia participativa, porque o consumidor participa dela, direta ou indiretamente.
- Fixa e divulga marcas e conceitos.
- É uma estratégia de marketing e comunicação que envolve menores riscos e custos e apresenta diferentes alternativas de investimento, já que oferece inúmeras possibilidades de criação de eventos esportivos e das diversas modalidades esportivas existentes.
- É elemento de reforço de imagem para seus investidores.

As características citadas são resultado das particularidades que o esporte oferece como suporte à divulgação e construção da imagem de uma marca. Segundo Las Casas (2006, p.178), são elas:

a) “Divulgação da marca”: a empresa que patrocina uma equipe, atleta ou competição tem sua marca exibida nos uniformes, nomes de torneios, equipamentos. Tal fato gera uma exposição enorme da marca na mídia, seja na transmissão do evento, nas matérias jornalísticas que antecedem e sucedem o evento, seja na publicidade estática, em setores do estádio, *backdrops* em entrevistas coletivas etc.;

b) “Apelo às emoções”: a competição nos eventos esportivos gera no espectador fortes emoções de alegria e satisfação. Essas sensações o tornam mais suscetíveis aos estímulos que a marca oferece durante sua exposição em um evento deste tipo. As emoções criadas por uma partida de futebol, por exemplo, são diretamente transferidas

para os patrocinadores. “Essa é uma forma simpática de anunciar, ao contrário das mídias tradicionais, que o consumidor percebe que se trata apenas de uma ferramenta de persuasão”. Em um nível subconsciente, o consumidor vê a marca como parceira daquele momento.

c) “Simpatia junto às mídias”: a exposição possibilita que todo o público e mercado passe a ver a marca, não só a área da publicidade, mas também os demais públicos da empresa como bancos, concorrentes, fornecedores e outros.

d) “Custos menores”: é consequência do **item a**, pois toda exposição gerada pelo patrocínio no esporte, se fosse obtida através das mídias tradicionais teria um custo muito maior.

e) “Imagem ligada ao público jovem”: o esporte atrai um grupo de consumidores mais jovens, público que é fundamental para as empresas formarem clientes futuros, que poderão consumir seus produtos por muitos anos. Com o tempo os níveis de *recall* da marca aumentarão consideravelmente.

f) “Ações combinadas”: a ligação entre patrocinador e patrocinado pode ser reforçada através de eventos e atividades promocionais.

A prática mais comum de marketing esportivo no Brasil é o patrocínio a clubes e atletas. Porém, ele é apenas uma das ações do composto promocional do *mix* de marketing esportivo. Ações de natureza diversa como ações promocionais de comunicação e de vendas trazem diferentes tipos de retorno: retorno de mídia, retorno de imagem, retorno de vendas e retorno de valor (MELO NETO; CARVALHO, 2006).

Apesar de tudo, o marketing esportivo ainda encontra grandes barreiras no país pela falta de desenvolvimento no esporte brasileiro, seja ele pela falta de investimento em algumas modalidades menos conhecidas do grande público, ou estruturas arcaicas de comando de federações e clubes esportivos. Nesse segundo caso, o futebol brasileiro surge como exemplo notável, graças as suas más administrações e falta de organização.

Com exceção da Confederação Brasileira de Futebol (CBF), que ao contrário da maioria dos clubes sabe valorizar sua marca e possui uma estrutura de gestão profissional e eficiente, e da Confederação Brasileira de Vôlei (CBV), as demais entidades esportivas nacionais ou não exploram o filão da gestão de marcas no esporte ou apresentam processo em fase muito rudimentar, mostrando desconhecimento do potencial de uma eficiente e eficaz gestão da marca (MELO NETO; CARVALHO, 2006).

O modelo de administração ultrapassada presente nessas entidades, muitas vezes acometidas por problemas de corrupção e desonestidade de seus dirigentes, afasta interessados em vincular sua marca à imagem dessas instituições. Outro fator que influencia negativamente a imagem dessas entidades é a política delas. Diversas vezes empresas têm contratos de patrocínio unilateralmente rompido por entidades esportivas, porque houve mudança na direção, que resolveu rever o contrato para não deixar marcas da gestão passada no seu trabalho, mesmo esses contratos sendo muitas vezes benéficos para elas (AREIAS, 2007).

Las Casas (2006, p.180) cita o exemplo do futebol brasileiro, “com a atual situação do futebol brasileiro, campeonatos confusos, regulamentos e torneios difíceis de serem entendidos, bem como a recente corrupção revelada, os torcedores acabam se afastando dos estádios.” Com essa debandada de torcedores, se vão também os patrocinadores, que não querem que esses valores negativos estejam associados à sua imagem.

É importante ressaltar que a credibilidade do Campeonato Brasileiro aumentou muito desde a adoção da fórmula por pontos corridos para sua disputa, desde 2003. Fato que será analisado posteriormente. Mesmo o caso de corrupção citado, que envolveu a manipulação de resultados pelo árbitro Edilson Pereira de Carvalho, em 2005, a competição cresceu como evento esportivo, atraindo mais torcedores ao estádio e patrocinadores.

4 OS CLUBES DE FUTEBOL

As grandes equipes européias trabalham com muita competência os conceitos de marketing esportivo nas suas administrações. Elas abordam o futebol como seu produto principal e os torcedores como seus consumidores. Com isso, são consideradas marcas de enorme poder e têm penetração em todos os principais mercados mundiais. Esta realidade é muito diferente da que se pode ver no Brasil. Aqui, os clubes penam com problemas financeiros e têm receitas muito aquém de suas possibilidades. As marcas de nossos clubes também não possuem relevância fora do âmbito nacional.

4.1 O futebol e o mercado

Estudo divulgado em 2009 pela Brand Finance, empresa independente que avalia marcas, revelou que as marcas dos 20 principais clubes de futebol da Europa soma juntas 2,9 bilhões de euros. A marca mais bem avaliada é a do time inglês Manchester United, com 372 milhões de euros, seguida pelos espanhóis Real Madrid e Barcelona, pelo alemão Bayern de Munique e pelo também inglês Arsenal. Esses cinco primeiros colocados da lista são responsáveis por 51% do valor total. O Manchester United apresentou crescimento de 25% em relação a 2008. (M&M ONLINE)¹.

O time vermelho da cidade de Manchester é modelo na administração do clube como negócio, colhe resultados favoráveis dentro e fora campo e sua marca é reconhecida globalmente. Sua transformação de clube de sucesso em empresa altamente lucrativa de alcance global se deu primeiramente com a chegada do treinador escocês Sir Alex Ferguson, em 1986 ao comando da equipe.

Ferguson assumiu a posição de *manager* do time, cargo não comum no Brasil, no qual o treinador tem seus poderes expandidos e passa a responsável por uma série de outras áreas, como as categorias de base e todo departamento de futebol, em alguns casos negociando diretamente a contratação jogadores. Com ele o time passou a ganhar destaque continental e mundial, vencendo torneios e revelando e contratando grandes jogadores.

¹ Disponível em http://www.meioemensagem.com.br/novomm/br/Conteudo/?Manchester_e_o_clube_com_a_marca_mais_valiosa. Acesso em 16/06/2009.

Em 1997, assumiu como CEO do clube o executivo David Gill, um executivo que representa um novo personagem na área do esporte, aquele dirigente que “fala a linguagem da folha de pagamento e das cotações das ações, e vê os clubes como marcas, os jogadores como ativos, os torcedores como clientes e lugares distantes como mercados” (RIEN; KOTLER; SHIELDS, 2006, p.37). Sob sua administração, a marca Manchester United correu o mundo através de restaurantes promovendo clube, grandes lojas de itens esportivos, um canal de TV a cabo próprio, um estádio completamente reformado e museus, entre outras ações. Atualmente, a marca do clube se expande com a ajuda das novas mídias, em videogames móveis, videoclipes e informações de imprensa para telefones celulares. O estímulo final a expansão de sua marca por novos mercados como Ásia e os Estados Unidos se dá pela realização de amistosos e da chamada pré-temporada nessas regiões (REIN; KOTLER; SHIELDS, 2006). A valorização desses mercados chega a ser tamanha que na próxima pré-temporada do time, que será realizada em julho de 2009 na Ásia, os fãs asiáticos serão os primeiros a poder comprar e ver o time em ação com o novo uniforme do time. A nova indumentária de jogo do time inglês será lançada no dia que eles partem da Inglaterra quando eles chegarem à Malásia, primeira parada da turnê de preparação, as lojas asiáticas já estarão vendendo as novas camisas (MANUTD.COM).²

4.2 O branding no futebol

Os clubes enfrentam um sério dilema em relação às suas marcas. No esporte, sobretudo no futebol, o objetivo maior é vencer ou, pelo menos, exercer nas competições um papel que condiga com as expectativas de seus torcedores. Caso isso ocorra, o marketing dessas equipes será muito mais fácil. Tanto para se conseguir patrocínios mais favoráveis como para obter rendas maiores graças a seus bons momentos desportivos.

O problema é que jamais se poderá garantir que determinada equipe seja sempre vencedora. Por isso, o profissional de marketing de um clube e seus dirigentes devem estar sempre buscando formas de fidelizar o torcedor, tornando a experiência de estar inserido na questão esportiva uma questão mais complexa que meramente a da vitória

² Disponível em <http://www.manutd.com/default.sps?pageid={08717BAA-DDEA-4D3E-9D36-81620D41AC8C}&newsid=6630750&page=1>. Acessado em 16/06/2009.

ou derrota. Segundo Rein, Kotler e Shields (2006, p.109), “é essencial que os produtos esportivos alardeiem seus atributos independentemente dos resultados das competições às quais são ligados”. No esporte, ganhar e perder faz parte da vida, não é algo que se possa garantir por antecipação.

Como consequência, surge a necessidade de se construir marcas fortes, pois elas podem focar mensagens de marketing em clientes potenciais e criar relações de longo prazo com seus mercados. As equipes que serão fortes no mercado são aquelas que se transformam em marcas que oferecem a seus torcedores uma experiência especial, capaz de não ficar na dependência de vitórias e derrotas (REIN; KOTLER; SHIELDS, 2006).

Rein, Kotler e Shields (2006) citam ainda outras duas práticas responsáveis pelo sucesso de marcas esportivas, a primeira é a realização de *benchmarking*, ou seja, observar concorrentes, marcas de maior categoria no mesmo esporte ou marcas de outros setores, como parâmetro para comparação entre marcas e iniciativas e exemplo. Manter-se atenta às melhores práticas do mercado em geral para que se possa integrar as qualidades mais relevantes à sua própria marca é um grande diferencial no contexto atual. Já a segunda é a Inovação, necessária graças à competitividade do mercado e ao crescente nível de exigência dos consumidores. Essas duas práticas podem agir em interdependência e em sinergia, pois o processo se ocorre, primeiro com a observação das práticas que obtêm melhor resultado, depois sua assimilação e adaptação para que seja uma prática nova no contexto da marca esportiva.

No Brasil, a relação entre o torcedor e seu time de coração é muito intensa, dado o papel que este esporte assumiu na construção da identidade nacional de nosso povo e sua hegemonia frente a outras modalidades esportivas. Esta é uma grande peculiaridade do mercado brasileiro, principalmente frente ao norte-americano. Nos EUA, é comum que um torcedor tenha diversas opções para investir seu tempo e dinheiro dedicados ao esporte. Um americano pode ter somente em sua cidade franquias fortes de basquete, futebol americano, beisebol, hóquei no gelo e ainda esportes menos desenvolvidos no país como o próprio futebol e o lacrosse, todos em três níveis, colegial, universitário e profissional. Sem levar em contas as diversas modalidades olímpicas praticadas em colégios e universidades, um torcedor americano poderá ter que eleger entre mais de 12 equipes esportivas para voltar sua atenção. Mercado muito mais competitivo, que faz dos EUA o país no qual o marketing esportivo mais avançou no mundo.

No Brasil, os profissionais de marketing não têm preocupação em tão larga escala quanto à concorrência com outros esportes. Uma rápida análise dos números já citados sobre o investimento de publicidade no esporte brasileiro, já mostra a evidente força do futebol no cenário esportivo nacional. Em nosso país, a briga do futebol pelo tempo e dinheiro do consumidor, na verdade, ocorre contra outras formas de entretenimento. Elas podem ser as mais variadas, desde ir à praia, passando por sair com os amigos para um restaurante, ou assistir um filme pela televisão, entre muitas outras possibilidades.

4.3 Panorama dos clubes brasileiros e comparação com o mundo

Os clubes brasileiros de futebol, salvo raras exceções como Sport Club Internacional e o São Paulo Futebol Clube, são exemplos de más administrações e como a falta de uma gestão qualificada pode prejudicar instituições esportivas. Os dirigentes de futebol brasileiro ainda são amadores, isso é, tem outros empregos durante o dia e ao final de sua jornada de trabalho, dedicam algumas horas ao clube, sem receber nada em troca e não se responsabilizando pelas conseqüências de suas gestões. Não é caso de dizer que esses dirigentes são mal intencionados, a questão é que faltam a eles conhecimento e tempo para comandarem essas instituições. Por mais que clubes como Flamengo, Corinthians, Internacional, São Paulo e Grêmio, entre outros, tenham departamentos profissionais de marketing, a falta de verba e autonomia muitas vezes impede que um bom trabalho seja realizado.

No Brasil, os clubes são entidades desportivas sem fins lucrativos, não possuem quem se responsabilize por suas dívidas. Mesmo que com a Lei Pelé, os dirigentes do futebol brasileiro tenham passado a responder, inclusive judicialmente, por suas gestões, atual situação financeira de muitos clubes já compromete seu futuro. Em 2004, quatro dos times que disputavam a Série A do Campeonato Brasileiro, Flamengo, Fluminense, Botafogo e Ponte Preta, se encontravam em situação de insolvência, ou seja, mesmo que vendesse todo seu patrimônio não pagariam toda sua dívida.

Um caso semelhante ao brasileiro é o dos clubes espanhóis. Na Espanha, o sistema de gestão dos clubes é semelhante ao do Brasil, os clubes não são empresas e são dirigidos por presidentes eleitos que possuem mandato com tempo definido, a diferença é que toda estrutura é profissional. Mesmo assim os clubes espanhóis

acumulam dívidas consideráveis. Dos 20 clubes da primeira divisão, apenas Sevilla, Recreativo Huelva e Almeria não possuem dívidas, os outros 17 somam pouco mais de dois bilhões de euros em dívidas. Barcelona e Real Madrid, os dois maiores clubes do país, têm dívidas de, respectivamente, 189 e 400 milhões de euros (FUTEBOLFINANCE.COM)³. A grande diferença é que graças a ajuda governamental, esses clubes mantêm seu poder financeiro. Por exemplo, em 2001, em um negócio que envolveu a Prefeitura de Madri e o governo da província, o Real Madrid vendeu o terreno de seu centro de treinamento por um valor estimado de 480 milhões de euros. O fato se converteu em escândalo, sendo o governo da cidade acusado de pagar pelo terreno valor muito acima do verdadeiro, em uma manobra clara de favorecimento ao time (MKTESPORTIVO.COM)⁴.

A questão central que se apresenta ao marketing esportivo é como gerar receitas para manter viáveis os padrões já estabelecidos pela indústria do futebol. A resposta dela passa impreterivelmente pelo estímulo à geração de receitas a partir de um estreitamento da relação com o torcedor. Das dez maiores fontes de renda para os clubes europeus, que estão muito avançados e relação aos brasileiros no marketing esportivo com foco no torcedor/consumidor, cinco são diretamente provenientes das relações com o torcedor, as outras três possuem fontes diversas, mas que em algum ponto tem relação indireta com ele também (FUTEBOLFINANCE.COM)⁵. São as receitas diretas geradas pelo torcedor:

- Bilheteria, receitas do dia do jogo e carnês anuais de ingressos.
- Receita proveniente dos sócios dos clubes.
- Renda gerada por canais de televisão exclusivos do clube e *pay-per-view* (parte dos chamados direitos televisivos)
- Direitos de marketing/licenciamento, como merchandising, lojas do clube, bares e restaurantes temáticos, agências de viagem, produtos licenciados, entre outros.
- Gastos diversos como organização de eventos (casamentos, exposições, conferências, shows) e outras ações, como criação de cemitério exclusivo para torcedores do time.

³ Disponível em <http://www.futebolfinance.com/as-dividas-dos-clubes-espanhois-2009>. Acesso em 16/06/2009.

⁴ Disponível em <http://www.mktesportivo.com.br/51.htm>. Acesso em 16/06/2009.

⁵ Disponível em <http://www.futebolfinance.com/as-10-principais-fontes-de-receita-dos-clubes>. Acesso em 16/06/2009

As outras fontes que tem participação indireta dos torcedores são direitos de transmissão televisiva, *naming rights* de estádios, centros de treinamento e setores do estádio, publicidade nos uniformes, placas estáticas, jornais, revistas, rádio TV e internet. Das dez maiores fontes de receita não possuem participação do torcedor apenas a venda de jogadores, os prêmios em competições e a venda/aluguel de terrenos e propriedades dos clubes.

A partir da observação dessa lista podemos ver o campo de possibilidades de receitas que os clubes do Brasil não exploram. A importância do torcedor como consumidor da indústria do futebol é evidente e, em nosso país, os dirigentes continuam a desrespeitar os torcedores, não oferecendo boas condições estádios, produtos com preços mais populares para as camadas menos abastadas da torcida, entre outros inúmeros desrespeitos.

4.4 O torcedor como objetivo central

O grande desafio dos clubes brasileiros é atrair o torcedor e torná-lo importante fonte de renda. O obstáculo se encontra na existência, nos tempos atuais, de uma quantidade surpreendente de opções de lazer que disputam o tempo e dinheiro dos consumidores com o futebol. Essa concorrência e a necessidade de incentivo à aproximação do torcedor com o clube são quase sempre ignoradas pelos dirigentes de futebol, que acreditam que sua torcida surge e desaparece como mágica.

Além disso, os custos para uma família brasileira assistir um jogo de futebol no estádio é relativamente alto. Por exemplo, em uma conta rápida, ao ir assistir ao jogo Flamengo x Atlético Paranaense, realizado às 16 horas do dia 31 de maio de 2009 e válido pelo Campeonato Brasileiro, no Maracanã, uma família de quatro pessoas (pai, mãe e dois filhos), gastou caso tenha ido de carro, cinco reais de estacionamento além do combustível. Se tiver ido de ônibus ou metrô, algo próximo de 20 reais ida e volta, mais o preço dos ingressos. Em um jogo normal, caso escolham ir às cadeiras azuis, a antiga geral, setor mais barato do estádio e levando em conta que os filhos paguem meia-entrada, a família gastou mais 60 reais no total, caso tenham escolhido a

arquibancada comum, 90 reais, ou a branca, 120 reais (GLOBOESPORTE.COM)⁶. São esses os três setores mais populares do estádio. Se contarmos ainda despesas como bebida e comida, poderemos acrescentar mais 15 reais à conta. No total essa família gastou entre 85 e 165 reais se contarmos somente os gastos mais básicos esperados.

Podemos Comparar com gastos em outros tipos de entretenimento. Assistir um filme no fim de semana na mesma data no NorteShopping, custaria 36 reais o Tíquete Família que dá direito a 2 ingressos de adulto e dois de criança. Além disso, ele oferece por mais 19 reais o Família Super Combo, composto de quatro sacos Mini de pipoca e quatro refrigerantes de 500 ml (UCICINEMAS.COM.BR)⁷. Caso tenham ido de carro, o estacionamento no shopping custa 4 reais e 50 centavos, fora o combustível, e caso tenham ido de ônibus ou metrô, manteremos o mesmo gasto de 20 reais citado no caso anterior. Portanto, ir ao cinema com a família toda teria um custo entre R\$ 59,50 e R\$ 75. Destaque para o panorama mais caro, que continua sendo mais barato que a opção mais otimista de gasto no jogo de futebol. A diferença fica ainda mais significativa se levarmos em conta que a maioria dos cinemas atualmente oferece lugares marcados. Além disso, a segurança é muito maior em um shopping, onde a chance de ocorrerem grandes tumultos ou qualquer tipo de grande conflito é muito baixa. Outro ponto a destacar é que, se forem de carro, no shopping, pararão em um estacionamento fechado, com segurança, ao contrário do jogo, onde quem controlam as vagas são flanelinhas.

Caso escolham uma peça de teatro, por exemplo, a peça “Os Três Porquinhos”, em cartaz em junho do mesmo ano no Teatro Grandes Atores, na Barra da Tijuca. O ingresso inteiro custa 40 reais, a meia-entrada, 20 reais, portanto a família gastaria 120 reais em ingressos (INGRESSO.COM.BR)⁸. Além disso, gastariam 5 reais de estacionamento, caso fosse de carro, ou 20 reais, se optassem por ônibus ou metrô. O total variaria de R\$ 125 a R\$ 140, com um agravante, não entrou na conta nenhum tipo de lanche. Este programa oferecia as mesmas vantagens em relação ao jogo de futebol do que a ida ao cinema, menos a do preço.

Outra opção de programação seria um show de música. A exemplo da peça teatral, foi escolhido um espetáculo de interesse das crianças, o show da turnê mundial do musical Backyardigans, sobre uma série produzida em computação gráfica

⁶ Disponível em http://globoesporte.globo.com/Esportes/Noticias/Futebol/Brasileirao/Serie_A/0,,MUL1169692-9827,00-FLAMENGO+X+ATLETICOPR+INGRESSOS+A+VENDA+PARA+O+POSSIVEL+RETORNO+DE+ADRIANO.html. Acesso em 16/06/2009.

⁷ Disponível em <http://www.ucicinemas.com.br/tktfamilia/>. Acesso em 16/06/2009.

⁸ Disponível em http://www.ingresso.com.br/br/compra/ingresso/configuracao.asp?Compra=1&T_SETOR=00000230&T_SESSAO=10029342&T_IDCIDADE=00000002. Acesso em 16/06/2009.

apresentada pelos canais Discovery Kids e TV Cultura. Marcado para julho do mesmo ano no Citibank Hall, ele custaria para família em ingressos, duas inteiras e duas meias no setor mais barato, 180 reais. Com o preço do estacionamento do carro ou do transporte em ônibus, o preço final estaria entre R\$ 185 e R\$ 200, o mais caro das opções analisadas (TICKETMASTER.COM.BR)⁹.

Porém, esta diferença de preço pode ser tornar menos importante se pensarmos no valor que esta experiência pode ter para as crianças. Caso sejam fãs da série, a ida a este show pode ser uma memória que ficará por muitos anos gravada na mente destas crianças. É importante ressaltar que o custo final e sua avaliação de caro ou barato acaba sendo relativa pois as condições de conforto segurança e qualidade do espetáculo. Para um pai de família que tenha boas condições financeiras, a ida a este show, mesmo que mais cara pode parecer mais interessante que a ida a um jogo de futebol quando ele pesa variantes como as citadas. O preço é um fator central em todas as avaliações mas as condições dos espetáculos altera sua percepção por parte das pessoas. Levando em conta os preços do cinema, teatro e show, o preço do futebol, fica em patamar muito próximo, sem oferecer qualquer grande vantagem em relação à estrutura e segurança. Vale destacar que as opções listadas são da cidade do Rio de Janeiro mas estão dentro de uma média praticada nas grandes capitais do país.

Fica evidente então a necessidade do marketing esportivo enriquecer o evento, tornando-o uma experiência para o torcedor, utilizando estratégias para agradar os mais variados tipos de torcedores, criando inclusive condições para que as pessoas que não são fãs de futebol tenham uma experiência agradável em um estádio. Nesse ponto, inovar com ações de relacionamento e agradar os torcedores é fundamental. Para Rein Kotler e Shields (2006, p.20), “as estratégias convencionais em incontáveis casos são ultrapassadas e ineficientes. Gasta-se dinheiro nos lugares errados e pelas razões erradas. E os torcedores, com isso, cada vez mais facilmente abandonam fidelidades e trocam preferências.”

Rein, Kotler e Shields (2006), usam o conceito de “torcedor inconstante” para definir o torcedor moderno, que possui inúmeras opções de lazer pode de acordo como as estratégias utilizadas pelas entidades esportivas, se aproximar ou afastar repentinamente do esporte. Esta questão não se aplica somente a ida a estádios, mas a

⁹ Disponível em <http://www.ticketmaster.com.br/shwReleaseDetail.cfm?releaseID=2297#>. Acesso em 16/06/2009.

todos os âmbitos da questão associativa no esporte, entre elas, assistir jogos pela televisão, comprar itens do time, aderir a planos de sócio-torcedor etc..

As características que definem esse torcedor são definidas pelo grau de desenvolvimento atingido pela sociedade. São elas:

- a) O ambiente altamente competitivo, que no Brasil se aplica de maneira menos intensa do que, por exemplo, nos EUA, que possuem uma gama de categorias e esportes mais desenvolvida. Em nosso país o futebol, concorre com outros tipos de lazer.
- b) Torcedores com expectativa elevada, pois não só estruturalmente outros tipos de lazer como cinema e televisão servem de parâmetro para o futebol, mas também a própria ação da televisão como transmissora de eventos esportivos aumentou os níveis de exigência dos torcedores. Um exemplo disso foi a recente instalação de telões nos principais estádios do país. Esta ação ocorreu com atraso em relação ao resto dos países onde o esporte já se encontra na fase para qual o esporte brasileiro deve saltar, caso deseje sobreviver.
- c) O paradoxo comercial, que ocorre graças ao choque de conceitos criado pelo desenvolvimento do esporte como negócio que movimentava cifras altíssimas e a relação dos esportes com idéias de espírito de competição, inocência da juventude e integridade do jogo.
- d) As novas tecnologias, que geram aumento das expectativas desses fãs e o temor gerado pelo desenvolvimento das transmissões dos jogos, que podem tornar a experiência de assistir em casa, que em um primeiro momento gera menos receita, a mais prazerosa.
- e) Individualismo, pois o desenvolvimento desse sentimento no mundo atual preocupa os autores na medida em que os esportes coletivos nos EUA começam a perder popularidade para os individuais ou começam a ter seu foco de atenção principal direcionado para as individualidades dentro desse esporte coletivo.
- f) Mudanças na estrutura das famílias, pois o aumento de famílias com pais separados ou mães e pais solteiros, por exemplo, gera uma mudança na dinâmica da relação entre essa família e o esporte. Assim, os profissionais da área devem observar essas relações com cuidado e não esquecer que era ser atraente para um público com essa estrutura é também importante.

- g) A falta de tempo, instituição comum das sociedades modernas, pois limita o quanto de atenção o esporte pode receber ao longo de um dia, aumentando a concorrência com outras formas de diversão.

Baseado nestas características, o marketing esportivo tem que se reestruturar, se direcionando para busca pela atenção do consumidor. Tornar o torcedor foco de suas ações, aproximando ele da realidade esportiva e intensificando os laços com o clube de futebol é o caminho para criação de uma torcida que gere receitas para o time e torne viáveis os clubes brasileiros.

Esta mentalidade deve estar presente em todo processo de marketing do clube, inclusive na comunicação com o torcedor. Segundo Rein, Kotler e Shields (2006, p.213), uma das principais tarefas das estratégias de comunicação da marca esportiva é “entender as expectativas dos fãs e proporcionar-lhes aquela marca com um diferencial suficiente para convencê-los de que é digna de seu apoio e sustentação”. Para estes autores, estratégias centradas no torcedor incentivam entusiasmar o público a se identificar com a marca esportiva preferida. São três os componentes fundamentais dessa estratégia.

O primeiro é a acessibilidade, pois ela oferece as condições do torcedor viver uma experiência completa com o esporte que ela representa. Ela pode ser percebida em diversos âmbitos, desde a acessibilidade física em estádios, por meio de ruas e transporte públicos adequados e estacionamento grandes em estádio, acesso para deficientes e etc., até a acessibilidade nas mensagens transmitidas pela entidade esportiva em todos os níveis.

O segundo é a interatividade. Ela surge quando o torcedor tem papel participativo e interessado na experiência esportiva e confere confiabilidade e exposição à marca esportiva. Essa interatividade pode se dar através de *chats* na Internet com membros do time, sessões de autógrafos, jantares com jogadores ou diretores, entre outros.

Por último, se apresenta como componente fundamental dessa estratégia, a *responsividade*. Por *responsividade*, deve-se entender a abertura da marca a estar sempre atenta ao *feedback* de sua base de torcedores. Isto mostra a disposição da marca a fazer as modificações que os torcedores necessitam. Ela pode ocorrer com a simples modificação de preços no estacionamento ou nas lanchonetes de um estádio ou com a

criação de pacotes de ingressos mais caros voltados para torcedores que sintam necessidade de uma interação maior com a equipe.

5 ANÁLISE DA MARCA FLAMENGO E DE SEU MARKETING

Acima de tudo, a marca Flamengo remete à paixão intensa, sendo facilmente definido como um clube extremamente ligado às emoções, onde tudo, seja positivo ou negativo, ganha proporções muito maiores que em qualquer outro time. Alguns dos valores sempre a ela atrelados são a raça (esforço na busca pela vitória), a intensidade, a proximidade com o povo e o amor pelo clube. Para entender melhor os fatores que compõe sua imagem temos é importante conhecer o processo de desenvolvimento do clube e das características de sua torcida e de sua marca.

5.1 A Torcida

O Flamengo possui a maior torcida entre os times de futebol do Brasil. Segundo pesquisa realizada em 2004 pelo Ibope, instituto de pesquisas líder no Brasil, sob encomenda do jornal Lance!, o clube é dono de 18,1% da preferência dos torcedores brasileiros, o que seria hoje equivalente a mais de 34 milhões de torcedores espalhados por todo país. Sua vantagem para o segundo time mais popular, o Corinthians é de quase nove milhões de torcedores, além de possuir o alcance mais nacional entre os times de futebol. Esta pesquisa também aferiu que o time possui cerca de oito milhões de torcedores no estado do Rio de Janeiro, o que significa que aproximadamente 76% de sua torcida do Flamengo está fora do estado de origem do clube.

O dispersamento geográfico de sua torcida é uma das suas características marcantes, e ocorreu graças à influência cultural e financeira da cidade do Rio de Janeiro nos tempos que ainda era capital federal. Nessa época o futebol brasileiro era muito centrado no eixo Rio - São Paulo e as transmissões de jogos pela Rádio Nacional, entre as décadas de 30 e 50, levaram a marca Flamengo aos quatro cantos do país.

A torcida do Flamengo é seu maior patrimônio e ela tem papel decisivo no estabelecimento da identidade do time. Ela possui características que se confundem com as próprias do time, sendo impossível saber em quem certas características surgiram para depois serem transmitidas à outra metade da instituição. A paixão dos torcedores, seu apoio e sua presença constante aos jogos são marcas conhecidas da torcida flamenguista. Como muitos costumam dizer, no caso do Flamengo, não é um time que possui uma torcida, mas uma torcida que possui um time, tamanha a capacidade que ela

tem de transmitir suas características à equipe que defende suas cores. Ela possui comportamento ativo na arquibancada, exibindo seu amor e sua criatividade com cantos e coreografias, mas também pode ser muito dura quando insatisfeita, pressionando muito os jogadores que não a agradam.

Dizer que a torcida rubro-negra é a mais intensa e fanática do país não seria exagero, mas uma afirmação que careceria de comprovações, dada a subjetividade dos campos nos quais a emoção é o principal fator envolvido, como o do futebol. Mas fato é a torcida do Flamengo é a mais poderosa do país, possuindo muitas marcas que comprovam essa afirmação. Por exemplo, das cinco edições com maior média de público no Campeonato Brasileiro, quatro (1980, 1982, 1983, 1987) foram em anos que o Flamengo se sagrou campeão do competição. Além disso, dos dez maiores públicos presentes a jogos do Brasileirão, sete são rubro-negros (FUTEBOLNEGOCIO.WORDPRESS.COM)¹⁰.

Segundo pesquisa realizada em 2008 pelo Ibope, sob encomenda da Agência Binder, mostram que a torcida é maioria esmagadora na região metropolitana do Rio, com 58% da preferência dos torcedores, quatro vezes mais que os vascaínos, segunda maior torcida da região.

A pesquisa revela ainda que as mulheres são 51% dos rubro-negros. Quanto à idade, o Flamengo tem uma torcida bem distribuída com 27% de seus torcedores tendo entre 12 e 24 anos, 41% entre 25 e 44 anos e 33% entre 45 e 64 anos. Equilíbrio maior ainda pode ser percebido em relação à divisão por classes sociais da torcida rubro-negra, com 27% dela nas classes A e B, 28% na C1, 25% na C2 e 20% nas classes D e E (JUPPA, 2009).

5.2 História do clube e desenvolvimento de sua marca

O Clube de Regatas do Flamengo foi criado a partir do desejo de jovens moradores do bairro do Flamengo de ter em sua área um grupo de remo, esporte mais popular à época. Os domingos cariocas pertenciam às regatas, assim os corações das jovens cariocas pertenciam aos remadores, cuja notável forma física e bronzeado, contrastava com a palidez e fraqueza geral da população. Era nisso que se baseava o

¹⁰ Disponível em <http://futebolnegocio.wordpress.com/2009/05/26/o-que-leva-o-publico-aos-estadios/>. Acesso em 16/06/2009.

desejo dos jovens fundadores do Flamengo, participar da prática esportiva mais prestigiada da época e concorrer com remadores de outros bairros, como o vizinho Botafogo, pelo interesse das jovens cariocas.

O Grupo de Regatas do Flamengo foi fundado verdadeiramente em 17 de novembro de 1895 e era, como evidência seu nome, um clube voltado exclusivamente para prática do remo. Porém, na assembléia realizada para criação da instituição, definiu-se que para que o aniversário do grupo coincidisse com a data de comemoração da Proclamação da República, a data da fundação oficial seria antecipada em dois dias, para a data de 15 de novembro de 1895. Logo nos primeiros anos outras mudanças foram realizadas, primeiro nas cores. As originais azul e ouro, que desbotavam com muita facilidade, foram substituídos pelos hoje famosos vermelho e preto. Depois foi a vez do nome, o termo “Grupo” foi modificado por “Clube”.

No fim do século XIX, a cidade do Rio de Janeiro era bem diferente do que é hoje. Ainda capital da República, possuía aproximadamente 700 mil habitantes e os hoje famosos bairros de Copacabana, Ipanema e Leblon eram areais bravios e desertos. Ainda se andava em bondes puxados por burros e a iluminação ainda era feita por lâmpões a gás e óleo de baleia. O Flamengo, inclusive, nasceu na mesma época que a lâmpada elétrica, o cinema, a máquina de escrever e o telefone. (CASTRO, 2001).

A história ocorrida na primeira “regata” do Flamengo, mostra que algumas características que hoje pertencem ao clube e a marca Flamengo já se fizeram presentes e notabilizaram o Flamengo desde o princípio. O primeiro barco comprado pelos remadores do Flamengo foi a baleeira Pherusa. Era um barco de segunda ou terceira mão, que necessitava reparos. Ele foi levado a um armador da Praia do Angu, na Zona Norte, para que ele fosse consertado. Depois de pronta, os rapazes decidiram buscá-la e voltar a bordo dela até a praia do Flamengo.

Quando estavam perto da ilha de Bom Jesus, o tempo que antes era um lindo dia de sol se converteu em uma perigosa tempestade. Em meio a forte chuva o barco começou a se deteriorar e surgiram buracos em seu casco. Devido ao mal tempo, pouco podia se ver e o barco logo estava à deriva. Um dos rapazes, Joaquim Bahia, decidiu nadar até a praia em busca de socorro. O resto do grupo passou o resto do dia pedindo socorro e somente no meio da noite, quando a morte parecia certa, uma lancha ouviu os clamores e veio em seu resgate. Nessa hora, Joaquim Bahia acreditava que seus amigos tinham sucumbido em alto mar, enquanto estes pensavam que ele não havia resistido até chegar ao continente. Enquanto isso, os jornais cariocas já relatavam o drama dos

jovens remadores e um clima de preocupação e consternação quanto à vida dos jovens. O Flamengo não seria citado nessas reportagens, mas o sacrifício desses jovens por um clube que mal existia chegaria à população e envolveria o Flamengo com a aura de heroísmo e martírio (CASTRO, 2001). Essa foi a primeira de muitas oportunidades em que o Flamengo obrigou aos que defendiam suas cores e ideais a chegar ao limite do sacrifício e mostrar sua garra e entrega.

O Flamengo demorou 3 anos para conseguir sua primeira vitória, mas mesmo com resultados abaixo do esperado tinha uma torcida representativa e que crescia paulatinamente.

O primeiro momento de grande crescimento da torcida pelo Flamengo e no qual começou a se desenhar a grande identificação da agremiação com povo carioca, em especial camadas baixas e médias da população, foi o início da rivalidade com o Clube de Regatas Vasco da Gama.

O Vasco era o time da colônia portuguesa, fundado em homenagem ao quarto centenário da viagem de descoberta do caminho marítimo às Índias, empreendida pelo famoso navegador lusitano. Essa identificação com os ex-colonizadores atraiu para o Vasco parte da antipatia dos brasileiros, que automaticamente, passaram a se identificar com seu rival, o Flamengo.

Cada vitória do Flamengo era motivo para comemorações e gozações sobre os portugueses e seus descendentes pela cidade. Graças ao Vasco, a simpatia e a torcida pelo Flamengo cresciam e cada vitória do clube no remo sobre o clube vascaíno era uma vitória do Brasil contra Portugal.

Foi nessa época, na qual o remo atraía a maior parte das atenções esportivas, dividindo espaço apenas com o turfê, que nasceu o futebol. Criado na Inglaterra no final do século XIX, o futebol chegou ao Brasil pelas mãos de filhos de imigrantes ingleses que foram estudar na terra de seus pais e lá conheceram o esporte. O primeiro clube de futebol fundado no Brasil foi o Sport Club Rio Grande, no Rio Grande do Sul, antes da virada para o século XX, em 1900.

O futebol começou como um esporte de elite, que não cativava a população geral. Porém, um fator que logo começou a intensificar sua prática foi a facilidade com a qual ele pode ser praticado. Não era necessário ser um grande atleta, nem de equipamentos muito específicos. Como podemos ver até hoje muitas crianças jogam futebol usando calçados como traves e quase qualquer coisa que possa ser chutada como bola.

No Rio de Janeiro, os primeiros clubes surgiram em 1902 e entre eles estavam os tradicionais Fluminense, América e Bangu. O Flamengo Permaneceu como um clube apenas de remo (CASTRO, 2001).

O futebol do Flamengo surgiu apenas em 1911 e após uma notável confusão. Dois jogos antes do Fluminense se sagrar campeão carioca de 1911, os jogadores de rebelaram contra a decisão da comissão técnica de substituir o centroavante e capitão do time Alberto Borgerth por outro jogador, um zagueiro improvisado como atacante. O time ficou ao lado de seu capitão e, após a conquista e o fim do campeonato, abandonou em massa o time do Fluminense. Após muitas propostas, entre elas de criar um novo time, foi decidido que fundariam a seção de futebol no Flamengo, uma proposição de Borgerth. Ele além de jogador do Fluminense, ele patroava as guarnições de remo do Flamengo. Sua posição fez o Flamengo não só aceitar a proposta como criar um departamento inteiro de esportes terrestres (CASTRO, 2001).

Além dos torcedores do remo, agora o Flamengo ganhava novos adeptos, que seguiram seus ídolos na mudança de clube. Outro fator que popularizou o Flamengo e aumentou o contato e identificação com o povo carioca foi, a princípio, um problema estrutural: a falta de campo para treinar.

Por não ter anteriormente um setor de futebol, o Flamengo foi obrigado a treinar numa praça gramada em frente à Praia do Russel. Os jogadores se trocavam na garagem do remo e iam a pé até o local para iniciar seus treinos. Nesse momento de locomoção, muitas crianças acompanhavam os jogadores e a cidade se aproximou dos seus ídolos, reforçando os elos com o Flamengo.

E essa ligação logo pode ser percebida, após a conquista do primeiro título do Flamengo, o do Campeonato Carioca de 1914. Ao contrário dos outros times, que comemoravam os títulos em jantares reservados, com os presentes vestidos a rigor, a festa do Flamengo tomou as ruas. Participavam do carnaval fora de época rubro-negro todos, inclusive jogadores, comemorando nas ruas e bares da cidade.

Outra oportunidade que contribuiu para o engrandecimento do Flamengo ocorreu na década de 20. Nessa época, o futebol já era o esporte mais popular no Brasil e em 1923, o Vasco havia montado um time extremamente eficiente, que vencida todos os rivais no campeonato do Rio de Janeiro desse ano. Tal supremacia aumentou a rejeição dos torcedores dos outros times ao Vasco, que já não era pequena, graças ao sentimento anti-lusitano que havia se instalado na cidade graças às comemorações do centenário da independência, um ano antes.

Então, no segundo turno do campeonato, dia 8 de julho de 1923, Flamengo e Vasco se enfrentaram em um duelo que opunha de um lado o grande time vascaíno e de outro o Flamengo e os torcedores de todos os outros clubes cariocas. Diante de um estádio lotado o Flamengo superou seus limites e venceu por um emocionante 3 a 2, que trouxe muitos novos torcedores para o Rubro-Negro. As festividades pela vitória foram as maiores já vistas na cidade após um jogo de futebol.

A identificação com o Rio e com o Brasil já estava sacramentada. A imagem do Flamengo já se misturava com a da cidade. Foi então que o Flamengo começou a ser reconhecido por seu poder de superação, a raça e o sacrifício dos que defendem suas cores.

Numerosos exemplos contribuíram para criação dessa mística que hoje é elemento fundamental para compreensão da auto-imagem que a torcida do Flamengo tem de si e do time. Um deles ocorreu em 1927, quando após uma briga com a liga carioca, o Flamengo foi suspenso e impedido de participar do campeonato carioca, assim, a grande maioria dos jogadores foi para outros times. Após protestos, a liga aceitou a volta do Flamengo, mas o time agora não tinha jogadores. Juvenis e atletas aposentados se ofereceram para jogar, mas algumas vezes o time tinha um plantel tão reduzido que sacrifícios precisam ser feitos para jogar. O caso do jogador Moderato é emblemático. Ele jogou uma partida (vitória de 3 a 0 contra o Vasco) poucos dias após uma cirurgia de apendicite. Quando a torcida soube que ele havia jogado com uma cinta para proteger os pontos e realizou o risco, inclusive de morte em campo caso os pontos estourassem, que ele correu, assimilou de vez a entrega e o sacrifício que exigia o Flamengo.

O futebol se tornou de longe a maior paixão do brasileiro e conseqüentemente passou a receber grande atenção dos veículos de comunicação. De todos que relataram e comentaram os caminhos que seguiu o Flamengo, dois nomes se destacam como fundamentais para consolidação da imagem que possui o Rubro-Negro: Mário Filho e Ari Barroso.

Mário Filho é considerado o maior jornalista esportivo que já teve o Brasil. Fundador do Jornal dos Sports, ele hoje dá nome ao estádio do Maracanã. Com sua grande habilidade para escrever criou relatos que deram à história do Flamengo e do futebol carioca a aura de beleza e magia que os envolve. Era um torcedor-jornalista e sua ação ia muito além dessas duas facetas, com sua participação nos bastidores do futebol, como um autêntico cartola. Ele foi responsável pela criação de muitos

elementos que promoveram a imagem do clube e aumentaram a paixão pelo time, como o termo Fla-Flu e o slogan “Com o Flamengo, onde o Flamengo estiver”.

Já Ari Barroso, além de famoso compositor, era narrador esportivo. Seus relatos dos jogos eram inflamados de tal maneira pela sua paixão pelo Flamengo que chegaram a passar a ser parte do folclore do clube. Elementos como a gaitinha que ele tocava após um gol tornaram-no um dos maiores narradores da história do rádio brasileiro. Seu amor pelo Flamengo era tanto que ele chegava a fechar os olhos e parar de narrar o jogo durante ataques do adversário, tamanho seu nervosismo.

Em campo, o time também correspondia e foi tricampeão carioca em 1942/43/44 e repetiu o feito em 1953/54/55. Foi na conquista do segundo tricampeonato que outra marca da identidade do Flamengo surgiu: a grande devoção a São Judas Tadeu. Mais uma vez mostrando total sintonia com a realidade da sociedade brasileira o Flamengo passou a ter a fé como um dos seus alicerces e nada mais conveniente que o chamado santo das causas impossíveis, destacando o traço da personalidade flamenguista de não desistir e acreditar na vitória até o final. Essa devoção foi criada pelo padre Góes, pároco da Igreja de São Judas Tadeu. Rubro-Negro fervoroso, ele ia à concentração do time e aticava a fé dos jogadores. Além disso, durante as missas ele exibia um notável escudo do Flamengo. Em nome do santo, ele prometeu os títulos de 53, 54 e 55, e eles vieram.

Já o urubu, um dos símbolos do Flamengo surgiu em 1969. Ele, na verdade foi criado como insulto pelas torcidas adversárias, mas a sempre criativa torcida do Flamengo absorveu a o xingamento racista e tornou a ave um sinônimo do time. Na década de 70 começou a se desenhar o período mais vitorioso da História Rubro-Negra. Esse momento começou a se desenhar em 1974, com a conquista da vaga no time titular por Zico. O Galinho de Quintino começava ali uma carreira que seria a maior de um jogador que vestiu a camisa do Flamengo. Era a chamada Era Zico, período mais vitorioso da vida do clube e que proporcionou maior exposição à marca Flamengo, trazendo muitos novos torcedores para o time.

Iniciada em 1978, com a vitória sobre o Vasco no Campeonato Carioca, a Era Zico deu ao clube ainda um tricampeonato carioca, 1978/79/79 (especial), além de mais um em 1981, três Campeonatos Brasileiros, 1980/1982/1983, uma Libertadores da América em 1981 e o título de campeão do mundo também em 1981, entre outros de menor expressão.

Com a saída de Zico no final de 1983, o Flamengo perdeu qualidade e não fez grandes temporadas em 1984 e 1985. Porém, em o clube conseguiu repatriar Zico, que havia ido jogar na Itália, e com ele voltaram os títulos, como o do Campeonato Carioca de 1986. Mesmo sofrendo com graves lesões o camisa 10 Rubro-Negro conduziu o time ainda à conquista do Campeonato Brasileiro de 1987. Zico encerrou em 1989 sua carreira no futebol brasileiro, mas o Flamengo ainda conseguiu bons resultados nos anos seguintes, como na conquista da Copa do Brasil em 1990 e do Campeonato Brasileiro de 1992.

Depois deste título, o último do campeonato nacional para o Flamengo, iniciou-se uma era negra na História do clube, que viu seu nome estar mais atrelado a crises financeiras e a jogadas fraudulentas de bastidores do que a títulos e conquistas. O Flamengo pagou o preço de possuir diretorias amadoras que nenhum compromisso tinham com a saúde financeira do clube e que afundaram o Flamengo em dívidas. Este período marcou o Flamengo de tal maneira que os constantes atrasos de salários e o não pagamento de outras obrigações por parte do clube definiram mais um traço da imagem que o Flamengo tem para a sociedade brasileira. O Flamengo tem sido sinônimo nos últimos anos de calote e falta de dinheiro. Além é claro de outras características que vêm atreladas às citadas, como falta de profissionalismo e incompetência.

Após 1992, o Flamengo passou a viver mais de seu nome do que de resultados. Em 1995, ano do centenário do clube, assumiu a presidência do Flamengo, Kleber Leite. Ele chegou prometendo grandes títulos e contratações. As contratações vieram, como a de Romário, um ano após ele ter sido eleito melhor jogador do mundo pela FIFA. O problema foi que sua quantidade se sobrepôs à qualidade, havendo sido negociados mais de 100 jogadores por Kleber Leite no período dos quatro anos de seu mandato. O Flamengo se tornou com ele um verdadeiro balcão de negócios. A outra promessa de Kleber, os títulos não vieram. Apenas conquistas de expressão menor, como um campeonato carioca, que perdeu muito de sua importância, em 1996. A gestão de Kleber Leite fez o Flamengo sofrer fortes prejuízos financeiros e foi responsável por grande parte das dívidas que até hoje o clube não pagou. Sua gestão, sob o ponto de vista financeiro conseguiu apenas ser menos trágica que a de seu sucessor, Edmundo Santos Silva.

No mandato de Santos Silva, esportivamente o Flamengo conseguiu algumas conquistas de destaque, como o quarto tricampeonato carioca de sua história

(1999/2000/2001) e a Copa Mercosul, em 1999, o primeiro título internacional oficial desde 1981.

Sob o ponto de vista financeiro, Edmundo Santos Silva afundou as finanças do Flamengo. Em sua gestão foi assinado um contrato de parceria com a ISL, empresa suíça de marketing esportivo, para sanar as dívidas do clube, construir um estádio e montar um grande time. O contrato previa uma injeção total de 850 milhões de dólares em 15 anos. Porém, um ano após a assinatura da parceria, a ISL decretou sua falência e o acordo foi encerrado e o clube contraiu muitas dívidas graças aos compromissos financeiros firmados pela empresa que depois acabaram repassados ao Flamengo, que não tinha condições de honrá-los.

Após este episódio, começaram a aparecer diversas denúncias contra Edmundo, principalmente pelo desaparecimento de 80 milhões de dólares investidos no clube. Em 2002, ele acabou sendo deposto do cargo de presidente do Flamengo, devido às acusações de apropriação de dinheiro do clube, evasão de divisas, sonegação fiscal e falso testemunho. O dirigente chegou a ser preso, em 2003, pela Polícia Federal acusado de fazer parte de uma quadrilha que fraudava o INSS e que pode ter causado o prejuízo de até 1 bilhão de reais aos cofres públicos.

Nos últimos anos, o Flamengo voltou a figurar com destaque no cenário esportivo, tendo conquistado a Copa do Brasil, em 2006, sido terceiro colocado no Campeonato Brasileiro de 2007 e quinto em 2008. Além disso, participou de duas edições da Copa Libertadores da América, em 2007 e 2008, e obteve seu quinto tricampeonato carioca, em 2007, 2008 e 2009.

5.3 O momento atual e o caos financeiro

O Flamengo é atualmente o segundo time que mais deve no Brasil, atrás apenas de seu arqui-rival, o Vasco da Gama. A dívida total flamenguista chega à casa dos 333 milhões de reais, enquanto a vascaína beira os 377 milhões. Grande parte desse valor está relacionada a adiantamento de cotas de patrocínio ou direitos de transmissão televisiva e dívidas com ex-jogadores e técnicos (ROMÃO, 2009b). A maior parte dessas dívidas fora contraídas nos últimos 20 anos, especialmente nas gestões de Kleber Leite e Edmundo Santos Silva.

Dirigentes do clube começaram a dar mais atenção, nos últimos anos para a questão e tentam viabilizar financeiramente o Flamengo e ainda assim arrumar maneiras de pagar esse montante, mas as fontes de receita do clube estão comprometidas com penhoras, o que torna a tarefa mais complicada. Além disso, nos últimos anos o Flamengo constantemente tinha o dinheiro das cotas de patrocínio da Petrobras bloqueado, pois não conseguia obter a Certidão Negativa de Débito (CND), graças aos impostos devidos ao Governo Federal. Para piorar o quadro, muitas das receitas futuras já foram adiantadas a título de empréstimos pela TV Globo, detentora dos direitos de transmissão dos principais campeonatos do país, e por outras empresas como Nike, fornecedora de material esportivo para o clube desde 2000, mas que será substituída pela Olympikus a partir de julho de 2009.

Para sanar esse engessamento financeiro, o Flamengo se preocupa em acertar acordos para o pagamento parcelado e redução da dívida. Dois exemplos foram ocorreram em maio de 2009, quando o clube acertou a contratação do jogador sérvio Petkovic, que havia atuado pelo Rubro-Negro em 2000 e 2001, em troca do parcelamento e do perdão de quase metade de uma dívida de R\$ 18 milhões e acertou a redução e parcelamento de uma dívida de 10 milhões de reais com uma empresa de segurança. Ambas as dívidas foram contraídas durante a gestão de Edmundo Santos Silva e eram responsáveis juntas a outras por um bloqueio nas contas do Flamengo que chegava a incríveis 79% (LANCENET.COM.BR)¹¹.

Os últimos dos balanços financeiros publicados pelo clube revelam que o panorama das finanças já foi pior, pois agora as fontes de receita aumentaram consideravelmente. Mesmo assim, o Flamengo apresentou déficit tanto em 2007 quanto em 2008. A realidade do futebol rubro-negro poderia ser melhor, pois o futebol acaba sendo superavitário, mas como tem que sustentar todo clube e a estrutura dos outros esportes, o resultado final acaba negativo.

Em 2007, o clube obteve receitas na ordem de R\$ 89,5 milhões e despesas calculadas em R\$ 148,7 milhões, portanto prejuízo de R\$ 59,2 milhões. Em 2009, podemos perceber a evolução do clube, que obteve receitas de R\$ 116 milhões, 32% maior, e teve despesas de R\$ 149,2 milhões, alcançando como resultado uma pequena perda, apenas R\$ 3,3 milhões (ROMÃO, 2009b). A receita obtida em 2008 coloca o time em quarto no ranking de maiores receitas do futebol brasileiro, atrás de São Paulo

¹¹ Disponível em <http://www.lance.com.br/noticias/09-06-05/557887.stm?flamengo-faz-acordo-com-empresa-de-seguranca>. Acesso em 16/06/2009.

(R\$ 160,5 milhões), Internacional (R\$ 142,1 milhões) e Palmeiras (R\$ 138,8 milhões) (GLOBOESPORTE.COM)¹². Este fato que deve ser destacado positivamente pela evolução das receitas do clube, área que sofria com a má exploração por parte dos dirigentes rubro-negros, mas que também revela um horizonte a ser percorrido, dado o tamanho do clube, de sua torcida e as possibilidades de exploração da marca Flamengo.

5.4 O Marketing Esportivo na História do Flamengo

Na História do futebol brasileiro, de maneira geral, o marketing esportivo é um elemento novo no cenário das receitas dos clubes. Não se pensava cientificamente a relação torcedor/consumidor – time de futebol. A questão começou apenas receber a devida atenção nos anos 90, época que no futebol no mundo inteiro aumentaram as quantias movimentadas.

Apesar disso temos ações pontuais de marketing no futebol brasileiro e algumas das principais têm relação com o Flamengo. Uma delas, a primeira, foi a criação do chocolate Diamante Negro, usando o apelido de Leônidas da Silva, atacante que brilhou no Flamengo na década de 30. Outra, realizada por Rogério Steinberg em 1985, foi o projeto para trazer Zico de volta ao Flamengo após dois anos jogando no Udinese, da Itália. Steinberg convenceu empresas como a Mesbla e a Coca-Cola a bancar financeiramente os custos da operação em troca da exploração da imagem do jogador em comerciais. Tal ação, que parece simples e comum atualmente, na época foi uma grande inovação. Deu tão certo que se repetiu na repatriação de Sócrates, outro ídolo do futebol brasileiro que voltou da Itália para o Flamengo. (AREIAS, 2007)

No entanto, a ação que mostrou o poder que se escondia no marketing esportivo foi a realização da Copa União em 1987. Ela teve como um de seus responsáveis diretos o na época vice-presidente de marketing do Flamengo, João Henrique Areias. Neste ano, a Confederação Brasileira de Futebol não tinha condições financeiras de bancar a realização do campeonato nacional de futebol. Era, na época, a CBF a responsável até pelas despesas com viagens e hospedagens dos times, o que tornava o campeonato altamente deficitário. Assim, após muita discussão e até de se cogitar a não realização

¹² Disponível em <http://globoesporte.globo.com/Esportes/Noticias/Futebol/0,,MUL1164208-9825,00-PELO+TERCEIRO+ANO+SEGUIDO+SAO+PAULO+TEM+A+MAIOR+RECEITA+ENTRE+CLUBES+BRASIL.html>. Acesso em 16/06/2009.

do campeonato, a relutante CBF aceitou que os clubes organizariam o campeonato nacional de 1987.

Foi, portanto, fundada uma organização que reunia os treze times de maior torcida no país (juntos possuíam 95% da preferência dos torcedores). Nomeado Clube dos Treze, a entidade se expandiu ao longo dos anos e até hoje é quem luta pelos interesses dos times. Em 1987, ela seria responsável pela organização do Campeonato Brasileiro. Foram então chamados os 13 times fundadores e convidados mais três, totalizando um liga dos 16 times.

O campeonato não apenas foi viável, como deu lucro aos times participantes, graças a cinco empresas líderes de mercado, entre elas, Coca-Cola, Varig e TV Globo, que bancaram a idéia e também colheram os benefícios de sua decisão, aumentando a exposição de suas marcas e suas participações de mercado. (AREIAS, 2007).

O campeonato foi um grande sucesso comercial e mostrou que tanto o mercado como o futebol podem alcançar seus objetivos através de uma relação de parceria. A média de público do campeonato foi de quase 21 mil pessoas, uma das melhores de todas as edições do Campeonato Brasileiro.

Porém, o grande sucesso da competição trouxe teve lado ruim. No meio do evento, CBF quis voltar a participar da organização, para reafirmar sua posição no futebol brasileiro e modificou as regras da competição, criando um esdrúxulo cruzamento entre os dois melhores times da primeira divisão (organizada pelo Clube dos Treze) e os dois melhores da segunda (organizada por ela). Todos os membros do Clube dos Treze se rejeitaram a participar de tal confronto e ao fim do campeonato o vencedor para instituição e para os meios de comunicação foi o Flamengo. Porém, se arrasta até hoje uma disputa referente à questão, pois a CBF diz que o campeão brasileiro de 1987 é o Sport.

Outra interessante ação, que será mais bem analisada no tópico sobre a importância do estádio para o marketing do time, foi a criação da Arena Petrobras, em parceria com o Botafogo no Estádio Luso Brasileiro, na Ilha do Governador. Em 2005, o Maracanã passava por reformas estruturais para a realização dos Jogos Pan-Americanos de 2007 e em virtude disso fechado para partidas de futebol. A solução encontrada por Bebeto de Freitas, então presidente do Botafogo, com João Henrique Areias, agora sócio da Sportlink, empresa de marketing esportivo, foi adaptar o estádio da Portuguesa da Ilha do Governador na casa de Flamengo e Botafogo no Campeonato Brasileiro de 2005. A Portuguesa cedeu aos clubes o uso do estádio, em troca das obras

reformas feitas para adequação dele a jogos da primeira divisão nacional e de parte da renda dos jogos.

As obras de reforma do estádio e instalação de arquibancadas tubulares foram bancadas pelos patrocinadores do estádio, Petrobras, Telemar e Governo do Estado do Rio de Janeiro. A Petrobrás pagou pelos *naming rights* do estádio, já a Telemar ganhou mais visibilidade na publicidade estática do estádio e o Governo do Estado ofereceu recursos através da lei de incentivo do ICMS para cultura e o esporte, através da qual vieram os recursos de Petrobras e Telemar. A Arena se mostrou uma ação acertada dos dois clubes, pois agradou a todos os envolvidos: times, torcedores, patrocinadores e a mídia (AREIAS, 2007)

5.5 Marketing Esportivo no momento atual do Flamengo: Análise e Propostas

O marketing esportivo só passou a fazer parte do cotidiano dos clubes brasileiros de maneira séria e tendo sua importância reconhecida por volta dos anos 2000. Atualmente, temos diversos exemplos de como clubes brasileiros se voltam para essa área do mercado em busca de receitas e expansão do poder de sua marca. Em nível global, os maiores times da Europa já são marcas planetárias, com torcedores em todos os continentes do planeta. É fácil perceber isso nas turnês que os times europeus fazem, em períodos de pré-temporada, pela Ásia e pelos EUA. Os principais times da Europa sofreram com o tamanho reduzido de suas populações, o que os obrigou a buscar novos mercados para aumentar as receitas que bancam o negócio cada vez mais caro que é o futebol.

Os times brasileiros não têm esse alcance global devido a uma série de fatores. Entre eles, deve-se destacar os relacionados ao óbvio menor poder financeiro, que impedem a manutenção de grandes jogadores no futebol nacional, a chegada tardia da visão do esporte como negócio a nosso país, que ainda não tem seus departamentos de marketing atuando no máximo de suas capacidades, e fatores técnicos, como o calendário nacional do futebol, que caso fosse adequado ao europeu permitiria aos times nacionais participarem de torneios amistosos e fazerem turnês durante a pré-temporada.

No plano nacional, o torcedor passou a ser figura de destaque apenas depois dessa mudança de mentalidade. Ele tem que ser tratado como centro do negócio e ser o objetivo final de toda e qualquer ação realizada pelo marketing esportivo. É o torcedor

quem tornará os clubes brasileiros viáveis financeiramente, livrando os clubes da dependência existente do dinheiro proveniente da venda dos direitos televisivos e da venda de jogadores.

5.5.1 Análise das ações praticadas pelo clube

Desde 2008, o Flamengo passou a desenvolver mais ações de marketing com o objetivo de aproveitar bons momentos esportivos vividos pelo clube para aumentar a receita do futebol. O FlaMarketing, como é chamado o departamento de marketing do clube, começa a realizar um trabalho interessante, que pode render bons frutos ao clube.

A seguir analiso o trabalho de marketing do clube, a partir de ações efetuadas e de possíveis áreas a serem exploradas. O Flamengo se encontra muito longe de um nível de excelência na área, mas tem se aproximado dos que melhor o fazem no futebol brasileiro.

5.5.1.1 O Website do clube

Começo pela área de apresentação do clube. Atualmente, a comunicação digital e as novas tecnologias modificaram os processos de comunicação, dando ao torcedor maior autonomia para escolher que tipo de mensagem irá receber e de que forma irá interagir com ela. Neste contexto, deve se atribuir importância e destaque ao *website* da entidade esportiva. Ele é uma das principais portas de entrada do torcedor na realidade do time e onde deve começar o processo de atração e fidelização dele.

Atualmente, o site do Flamengo (www.flamengo.com.br)¹³ oferece um número considerável de opções de interação e de ferramentas que permitem ao torcedor conhecer mais o clube. Neste ponto, ele cumpre sua função de abrir canais para que este torcedor se sinta inserido em seu time, podendo inclusive mandar textos e vídeos produzidos por ele para determinadas áreas do site.

Na página inicial, devemos escolher entre uma das diversas áreas do site. Elas estão listadas e resumidas a seguir:

¹³ Acesso em 11/06/2009.

- Agência Fla, a agência de notícias oficial do clube, responsável por notícias relacionadas a treinos jogos, lesões e contratações de jogadores, além da divulgação de notas oficiais do clube.
- O Clube, área na qual o torcedor tem acesso a informações sobre as dependências do clube, seus projetos sociais, suas escolinhas esportivas e as equipes de outros esportes do clube, entre outros. Refere-se ao site institucional do clube. Deve-se destacar também às áreas referentes História do futebol profissional. Era o site original do Flamengo antes da criação desta página inicial que oferece todas as áreas aqui listadas.
- Ninho, área onde são concentrados vídeos, fotos, cartões, arquivos, fóruns de discussões, charges, enquetes. Aqui é uma das áreas de maior interação no site. Ela permite aos torcedores serem não só receptores no processo de comunicação, mas também emissores, produzindo vídeos, dando opiniões no fórum etc.. Deve-se destacar também que ela proporciona um sentimento de pertencimento, fazendo o torcedor se sentir parte da comunidade, ao se relacionar com outros rubro-negros.
- Flapédia, uma enciclopédia colaborativa, nos moldes da Wikipédia, voltada exclusivamente para o universo rubro-negro. Possui benefícios semelhantes aos citados na área “Ninho”, além de permitir ao torcedor ampliar seus conhecimentos referentes ao Flamengo.
- FlaBasquete, comunidade destinada exclusivamente ao basquete rubro-negro, que obteve resultados expressivos desde o segundo semestre de 2007. Segue o molde das comunidades de sites de relacionamento. É uma grande maneira de aproximar o torcedor do time de basquete e fidelizá-lo, pois oferece ações exclusivas, como promoções restritas aos membros da comunidade. Será mais bem analisada em outro tópico.
- FlaTV, canal de TV via web exclusivo do Flamengo, traz imagens exclusivas de bastidores, entrevistas com jogadores do clube e programas de temas relacionados ao Flamengo. Será mais bem analisada em outro tópico.
- Flashop, site da loja oficial do Flamengo, aberta em parceria com a rede Roxos e Doentes. Não é uma loja virtual, é mais um espaço de divulgação da loja e para franquias.

- BCYOU, área para qual o torcedor pode enviar vídeos que serão exibidos para todos que acessarem essa área do site.
- Canal Fla, o canal do time no YouTube, que possibilita o envio de vídeos e a exibição de vídeos feitos por outros torcedores.
- Rei do Rio, *hotsite* referente à conquista do Campeonato Carioca de 2009, no qual o Flamengo se tornou o maior vencedor da história do campeonato, com 31 títulos. Nesta área, deve-se destacar o trabalho muito bem feito de resgate do passado do time, com fotos e relatos de todos os títulos cariocas obtidos pelo time, bem como crônicas escritas por rubro-negros ilustres. Além disso, o torcedor pode enviar seu depoimento sobre uma das conquistas, que será exibido no site, caso selecionado. Também oferece acesso a linha de produtos criada para eternizar o momento da conquista, outra ação muito bem realizada, que oportunamente aproxima a emoção da vitória e o sentimento de amor pelo clube e por sua história aos produtos que podem gerar significativas receitas para o Flamengo.
- Manto Sagrado, outra recente ação de marketing do clube que tem como foco o torcedor e a paixão pelo Flamengo. A área se refere à promoção Manto Sagrado, na qual o torcedor era incentivado a enviar mensagens de textos, de voz e vídeos falando de seu amor pelo clube para concorrer às camisas utilizadas pelos jogadores na fase final do Campeonato Carioca de 2009. Será mais bem analisada em outro tópico.
- Embaixadas da Nação, área sobre grupos de torcedores rubro-negros que vivem em cidades de outros estados brasileiros. Será analisada em outro tópico.
- Mascote, área direcionada às crianças. Nela pode-se ver histórias, charges, jogos e outras atividades infantis sobre Uruba e Urubinha, mascotes do Flamengo que estão presente no campo em todos os jogos do time no Rio de Janeiro.
- *Screensaver*, com proteções de tela sobre o Flamengo.
- Tour Virtual, outra área de destaque. Permite ao torcedor fazer um tour virtual pelas dependências do clube. Pode-se inclusive entrar no campo de treino rubro-negro e conhecer os vestiários da sede da Gávea. Também é possível visitar a sala de troféus do Flamengo. Dá ao torcedor a oportunidade de usufruir da

experiência de conhecer onde treinam seus ídolos, de certa forma participando da realidade interna do clube.

- Onde estiver estarei, programa oficial de viagens que leva torcedores de fora do Rio de Janeiro para jogos no Maracanã e torcedores cariocas para jogos fora da cidade. Será mais bem analisada em outro tópico.
- Fla Vôlei, comunidade nos moldes da Fla Basquete. Tenta repetir a estratégia de sucesso no relacionamento com o torcedor e a obtenção de resultados esportivos.

O site do Flamengo, como pode ser visto é bastante completo, oferecendo aos torcedores inúmeras oportunidades de interação e relacionamento com o clube e seus diversos esportes. A única crítica a ele se baseia na aparente falta de objetividade que ele possui, pois são muitas áreas a se conhecer no site o que pode causar desnorteamto pela falta de domínio dessas áreas. Os efeitos desse excesso de opções pode ser reduzido para torcedores mais jovens, pois eles são acostumados à estrutura de *hiperlinks* comum na Internet e sua dinâmica de idas e vindas. Para torcedores menos adaptados às particularidades do mundo digital localizar algumas informações pode se tornar um processo um pouco confuso e penoso.

5.5.1.2 A Sede

A sede do clube é localizada na Zona Sul da cidade do Rio de Janeiro, entre os bairros Lagoa, Leblon e Gávea. Ela é chamada apenas de Gávea e é um clube social, onde se encontram piscinas, quadras esportivas e o estádio da Gávea que atualmente é usado apenas para treinamentos do time principal e jogos das equipes de base do Flamengo.

As instalações do clube se encontram em estado precário com algumas obras paradas há quase 10 anos, como, por exemplo, as da arquibancada do Parque Aquático Fadel Fadel e de um ginásio poliesportivo. As quadras de tênis precisam de reformas para serem consideradas de primeiro nível e a piscina e algumas quadras poliesportivas deveriam estar em melhores condições. A sujeira também é um fator que desvaloriza as dependências do clube. Até as catracas eletrônicas, que deveriam servir para verificar se o sócio está com a mensalidade em dia e, portanto, apto a entrar no clube, ficaram

alguns anos quebradas, sendo consertadas apenas em maio de 2009. A sede do Flamengo não possui atrativos para torcedores que não são sócios e que desejam conhecê-la, como museus. Possui uma loja temática da rede Flaboutique, que vende apenas produtos oficiais licenciados pelo clube, mas que não pertence ao Flamengo. O Flamengo deveria estudar ao fim do contrato com a loja criar uma loja temática própria em sua sede, maior e decorada de maneira a aumentar a experiência de contato entre o time e o torcedor, sensibilizando-o a comprar produtos que reflitam sua paixão.

Neste estado, fica evidente o porquê de a grande maioria dos sócios do clube estar inadimplente e do quadro social não ocupar o lugar que poderia nas receitas do clube.

O Flamengo possui também um centro de treinamentos chamado de Ninho do Urubu, em Vargem Grande, Zona Oeste do Rio. É onde treinam as camadas de base do time e, ocasionalmente, o time principal. O centro de treinamento está inacabado e não oferece condições de manter diversas equipes do clube treinando. A estrutura é deficiente, pois não existem alojamentos para treinos em horários integrais, faltam vestiários e equipamentos adequados a preparação dos atletas. Não há também nenhum tipo de visitação por parte de torcedores e contato entre atletas e torcida. Atualmente, ele se encontra na 2ª fase de uma campanha para arrecadação de fundos para conclusão de suas obras. Na fase atual, iniciada em 2007, o torcedor pode comprar uma camisa com o número 12 e as iniciais do Flamengo estilizadas para gerar renda para as obras. Na primeira fase, realizada em 2005, eram vendidas pulseiras de silicone e uma camisa com outro desenho, que geraram um faturamento de mais de R\$ 900 mil. Este montante possibilitou as primeiras obras no CT, como a reforma dos campos de treino e dos acessos ao Centro. A segunda e atual fase gerou entre novembro de 2007 e dezembro de 2008 mais de R\$ 300 mil reais para serem utilizados nas obras do centro de treinamentos. Ao analisarmos os faturamentos mês a mês da atual fase vemos como o desempenho do time influencia a venda das camisas. Ocorrem claros surtos de venda durante quatro momentos no ano 2008, a conquista de Taça Guanabara, em fevereiro, a conquista do Campeonato Carioca, em maio, a arrancada no início do Campeonato Brasileiro, em julho, quando o time liderou a competição até sua 15ª rodada, e durante a reta final do Brasileirão, em novembro, quando o Flamengo matinha a boa campanha e seguia na briga pelos primeiros lugares no campeonato. (FLAMENGO.COM.BR)¹⁴.

¹⁴ Disponível em <http://www.flamengo.com.br/ct/index.html>. Acessado em 16/06/2009.

Logo, para maximizar o potencial de arrecadação é evidente que o departamento de marketing do clube deve estar sempre atento a essa relação e possuir condições de oferecer em tempo hábil produtos para os torcedores baseados nas conquistas. Em 2009, o Flamengo mostrou estar atento a isso, pois durante as comemorações após o jogo da conquista do tricampeonato estadual, os jogadores usavam faixas e camisas comemorativas, além de um troféu “Rei do Rio”, que uma semana após o título já estavam nas lojas.

Portanto, fica claro que a revitalização das sedes do clube é fator essencial na melhoria das relações com o torcedor, pois o insere no ambiente do clube e potencializa suas possibilidades de gerar receitas para o time. Ter um clube social seguro, agradável e que possa servir de ambiente para o lazer familiar traz benefícios para a imagem do clube frente a seus sócios, pois eles relacionarão o Flamengo as emoções de prazer e satisfação que sentem em suas dependências, trazendo de alguma o clube para sua família. Além disso, ter as crianças praticando esporte e competindo pelas suas escolinhas faz com que elas tenham relação muito próxima com o Flamengo, tornando-o parte de suas vidas desde jovens, o que as transforma no tipo de consumidor ideal para o time, pois serão extremamente fiéis e poderão consumir produtos relacionados à marca Flamengo por muitos anos.

5.5.1.3 Patrocínios

A força da marca Flamengo atrai muitas empresas que desejam associar sua imagem à do clube. Junto com a venda de jogadores para times do exterior e a venda de direitos de transmissão dos jogos, o patrocínio (fornecimento de material esportivo e exibição de marcas no uniforme) forma a base que sustenta financeiramente o futebol brasileiro.

Até julho de 2009, a fornecedora de material é a empresa americana Nike, líder mundial do setor. A partir dessa data, ela será substituída pela brasileira Olympikus, marca do Grupo Vulcabrás. A parceria entre Flamengo e Nike foi iniciada em 2000 e rendia nove milhões de reais anuais ao time, entre dinheiro e material esportivo, de acordo com as normas definidas pelo último contrato assinado, em 2006. Esta relação que começou bem sofreu abalos depois da assinatura do último contrato, graças a problemas de atraso no fornecimento das camisas, para uso em jogo e para venda em

lojas, e dos números para serem prensados nelas. Estima-se que o clube venda 120 mil camisas por ano, enquanto o São Paulo, time de maior sucesso financeiro no país, venderia aproximadamente 500 mil camisas (LANCENET.COM.BR)¹⁵. Enquanto isso, o clube recebia freqüentes sondagens de outras empresas acenando com valores maiores e serviços mais eficientes. A relação se desgastou a ponto de virar uma desavença pessoal entre dirigentes do time e executivos da empresa. O Flamengo chegou a romper o contrato com a Nike, parando de usar o material confeccionado pela empresa, mas teve que voltar atrás em sua decisão por ordem judicial.

Desde o agravamento da crise, entre 2007 e 2008, o Flamengo tem o apoio velado da Olympikus. Graças a isso, a empresa saiu na frente na briga para ser a nova fornecedora de material esportivo do clube e acabou escolhida para assumir o lugar da Nike. A empresa brasileira voltará ao futebol depois de uma tímida participação no patrocínio de clubes na década de 80. Para celebrar uma volta em grande estilo, a empresa escolheu como alvo o maior clube de futebol do país, visando uma rápida penetração no mercado e a entrada de sua marca no universo futebolístico. Os valores acertados com o clube são os maiores do futebol da América Latina, cerca de 21 milhões anuais, entre dinheiro e material esportivo, por 5 temporadas.

Além disso, o grande trunfo da Olympikus são as ações e a campanha de valorização da marca Flamengo que serão implementadas após o início do contrato. Nele estão previstos ainda a inauguração de dez lojas temáticas do time, espalhadas pelo país, e a construção do museu do clube, na sede da Gávea.

A construção de lojas pelo país segue uma necessidade de expansão da marca e aproximação com os torcedores rubro-negros de fora do Estado do Rio de Janeiro. Morar fora do Rio de Janeiro e ter uma loja de seu time de coração em sua região é uma possibilidade de estar em contato afetivamente com o Flamengo. Para o clube, é uma chance de faturar com esse sentimento, garantindo a oportunidade de oferecer produtos oficiais por onde seus torcedores estiverem espalhados, reduzindo o espaço dos produtos piratas no mercado.

A questão da construção do museu é de muita importância para o clube, pois além de manter a possibilidade dos torcedores recordarem ou conhecerem o passado do time, reforça os laços emocionais. Também pode ser transformado em um elemento de atração de novos sócios para o clube e de turistas, que gerarão receitas para o clube não

¹⁵ Disponível em <http://blogs.lancenet.com.br/alemdojogo/2008/05/31/flamengo-olympikus-os-numeros/>. Acesso em 16/06/2009.

só através da compra dos ingressos para o museu, mas também de artigos relacionados ao Flamengo na loja oficial do clube. Exemplos de museus de futebol que viraram pontos turísticos podem ser facilmente identificados, como o Museo de la Pasión Boquense, do time argentino Boca Juniors, o Museu do Futebol, em São Paulo, além de inúmeros museus na Europa, onde todos os grandes times, federações e estádios possuem este tipo de empreendimento. (CNN.COM)¹⁶.

O contrato com a empresa determina também a obrigatoriedade da confecção de um modelo popular da camisa do time, para combater a venda de produtos piratas. Não existem estudos confiáveis que determinem o quanto um time como o Flamengo perde por culpa da falsificação de seus produtos, mas uma simples ida a um jogo no Maracanã mostra que uma parcela considerável dos torcedores recorre a este mercado, graças aos altos preços das camisas oficiais. Nos mercados populares do Rio de Janeiro, camisas falsificadas do Flamengo são vendidas por valores entre 20 e 60 reais, enquanto nas lojas esportivas o produto oficial não sai por menos de 150 reais. Produzir camisas oficiais a preços acessíveis é essencial para enfraquecer a pirataria e, acima de tudo, aumentar a receita do clube com a venda de seu uniforme. A demanda existe e os falsificadores são quem lucram com ela, tendo montado uma estrutura de dar inveja às empresas oficiais. Por exemplo, a camisa rubro-negra sem patrocínio já estava à venda nos camelôs uma semana após o anúncio de que o clube jogaria com o uniforme limpo. Em outros casos, camisas fotos de camisas oficiais vazaram antes do lançamento na internet e sua réplica pirata chegou antes às ruas que a oficial.

A camisa é o maior símbolo de um time, não oferecer versões para todas as camadas sociais de sua torcida é negligenciar o direito de uma pessoa tem de demonstrar suas preferências e sua paixão. Socialmente, quando uma pessoa de uma camada menos favorecida sai com sua camisa no dia seguinte de uma vitória é uma ação auto-afirmativa, o momento que ele está por cima, quando ele pode virar o jogo. Não ver o mercado que se abre neste contexto é uma falha grave para os clubes e empresas de material esportivo. E pode-se utilizar estratégias diversas caso oferecer produtos a esse público não seja parte da estratégia da empresa ou ela tenha medo de uma possível desvalorização da imagem de qualidade de produtos. É possível lançar este tipo de camisa sob outra marca da empresa, para não afetar a marca principal, ou o clube pode acertar com a empresa no contrato a contratação de outra empresa para fazer isso ou

¹⁶ Disponível em <http://edition.cnn.com/2008/SPORT/football/10/08/football.museums/index.html>. Acesso em 16/06/2009.

uma separação desta linha popular do contrato, abrindo mão dela e possibilitando um contrato de licenciamento com outra empresa, específico para a linha. O ideal é que a camisa custasse no máximo 40% da original, preço médio das piratas, e que fosse vendida através de canais alternativos, visando concorrer com as falsificadas nos espaços que elas atualmente não têm concorrentes.

O atual mercado brasileiro de camisas oficiais (consumidores que compram camisas anualmente ou bienalmente) engloba somente 6 a 7% dos torcedores. Na Europa, a quantidade fica entre 60 e 70% dos torcedores (GLOBOESPORTE.COM)¹⁷. Culturalmente, podemos considerar o nível de envolvimento e paixão que os torcedores de futebol brasileiros têm por este esporte é, no mínimo, igual ao dos europeus, assim, é seguro afirmar que o mercado potencial brasileiro seria de 60 a 70% dos torcedores. É bem provável que uma porcentagem próxima a essa compre camisas de time, mas pelo alto preço delas frente à realidade brasileira, aproximadamente um terço do salário mínimo, as camadas menos favorecidas da população recorram em massa aos produtos piratas, que não entram nestas estatísticas.

É evidente que milagres não existem e que os altos preços das camisas atualmente são fruto de uma série de fatores como impostos excessivos, altos custos de distribuição, dada a má condição das estradas brasileiras e a falta de uma rede intermodal de transportes eficiente, os royalties pagos aos clubes pela venda de camisas originais e o lucro do lojista e os custos agregados para se efetuar a venda. No chamado mercado paralelo, muitas dessas variantes não são aplicáveis ou pesam de maneira menos intensa.

Outra marca que era estampada na camisa do clube era a da empresa Petrobras e de seus produtos. A parceria iniciada em 1983 foi encerrada no começo de abril de 2009, pondo fim ao mais longo contrato de patrocínio existente no futebol brasileiro e um dos mais longos do mundo. O fim da relação se deu graças ao atraso no pagamento das cotas mensais de patrocínio, causado pela não obtenção por parte do Flamengo da Certidão Negativa de Débito (CND), causada pelo não pagamento de uma série de impostos ao Governo Federal. A Lei brasileira proíbe o repasso da verba neste caso pela empresa estatal de economia mista. Assim, para não sofrer rotineiramente com o atraso de pagamento, o clube decidiu parar de exibir em sua camisa as logomarcas referentes à empresa, uma vez que a vigência do contrato entre as duas partes se encerrou no fim de

¹⁷ Disponível em <http://colunas.globoesporte.com/olharcronicoesportivo/2009/04/05/vale-quanto-custa-parte-ii/>. Acesso em 16/06/2009.

2008 e o clube esperava sua renovação, prejudicada pela questão citada e pela crise financeira global, exibindo gratuitamente a marca da empresa em 2009. (VEJA.COM)¹⁸.

Desde então o Flamengo busca um novo parceiro e três meses depois do rompimento ainda não havia fechado com nenhuma empresa, ainda que diversas negociações tenham sido abertas. A dificuldade é causada pela crise econômica, que fez as empresas cortarem custos, reduzindo suas verbas de publicidade. Podemos facilmente perceber seus efeitos no futebol no Brasil com a simples constatação que no início do Campeonato Brasileiro 2009, em maio, sete dos 20 times não tinham patrocinadores principais no uniforme. Além deles, o Vasco, que disputa a Série B do Campeonato em 2009, começou o torneio sem patrocinador principal e outros como, Corinthians e São Paulo, tiveram grandes dificuldades e acabaram fechando por valores abaixo dos desejados com os patrocinadores principais de suas camisas, no começo do ano.

Outro fator responsável por ela é a exigência de valores feita pelos dirigentes rubro-negros. Em parte justificada, dado o poder da marca Flamengo e o tamanho de sua torcida, ela afastou alguns interessados. O clube queria cerca de 18 milhões de reais por um ano de contrato, enquanto as principais concorrentes ofereciam no máximo 16 milhões apenas pelo patrocínio da frente da camisa e das costas. A Petrobras oferecia cerca de 14 milhões pela renovação do contrato que englobava também a área das mangas da camisa (ESPORTEINTERATIVO.COM.BR)¹⁹.

Durante o período o time tem usado a camisa “limpa”, somente com a logomarca do fornecedor de material esportivo. Esta nova versão da camisa agradou muito a torcida, sendo alvo de intensa procura em lojas de artigos esportivos. Porém, dada a má relação com a Nike e a constante iminência da chegada de um novo patrocinador, este tipo de camisa não foi produzido e comercializado.

Esta boa receptividade dos torcedores à camisa sem patrocínio revela um mercado potencial a ser explorado, levando em consideração esse lado purista e nostálgico, que remete a uma época que o futebol era menos negócio e mais amor à camisa. Na Europa, já existem casos de times que vendem camisas para os torcedores sem a marca das empresas patrocinadoras estampadas, mas deve-se destacar que isto ocorre em centros menores, como a França, e que no Brasil seria uma questão delicada de contornar.

¹⁸ Disponível em <http://veja.abril.com.br/noticia/variedade/flamengo-rompe-petrobras-432601.shtml>. Acesso em 16/06/2009.

¹⁹ Disponível em <http://esporteinterativo.uol.com.br/noticia.aspx?idNoticia=5772>. Acesso em 16/06/2009.

O Flamengo possui os patrocinadores menores como a marca de bebida esportiva Gatorade, para o fornecimento do produto para jogos e treinamentos. Outros são a empresa Bioleve, produtora de água mineral, águas com sabor e sucos, e a Roxos e Doentes, loja de material esportivo, responsável pela administração da loja oficial do time (FLAMENGO.COM.BR)²⁰. A partir de julho, por um período de três meses, o time estampará como patrocinador a marca Olympikus Tube, do grupo Vulcabrás, em troca de um milhão de reais mensais, em uma espécie de troca de gentilezas entre o clube e o novo fornecedor de material esportivo, pois o clube já rejeitou tal soma pelo patrocínio em uma só partida das finais do Campeonato Carioca 2009.

Outra importante, porém menor fonte de renda do time é o licenciamento de produtos diversos. Atualmente, o Flamengo tem contrato de licenciamento com mais de 40 empresas de diversos ramos. Entre os produtos a venda na loja oficial do time, nas lojas da rede Flaboutique e em lojas diversas de artigos esportivos estão desde produtos tradicionais como cadernos, bandeiras, bonecos e camisas até produtos como chocolates, roupas de cama, roupas íntimas, chaves, chaveiros e utensílios para a casa.

5.5.1.4 Licenciamento de produtos

O setor de produtos licenciados, se bem administrado, pode se estabelecer como um importante setor de receitas para os times de futebol. O São Paulo, time que mais fatura com a venda de produtos licenciados no país, tem 2% de suas receitas originadas deste setor e a meta é que, em médio prazo, ele represente até 8% do que o clube arrecada. No total, o mercado de licenciamento de produtos esportivos movimentou em 2007 aproximadamente R\$ 20 milhões em royalties e o Flamengo, graças a sua marca poderosa, o tamanho de sua torcida e sua dispersão pelo país tem tudo para ser um dos líderes neste tipo de arrecadação (ABRAL.ORG.BR)²¹. Um trabalho de licenciamento bem feito e que envolva uma ampla gama de produtos de qualidade é a base para o sucesso e retorno financeiro por parte de outros empreendimentos do clube, como lojas e museu. Além disso, a venda de produtos licenciados pode ser maior se em parcerias

²⁰ Disponível em http://www.flamengo.com.br/site_clube/marketing.html. Acesso em 16/06/2009.

²¹ Disponível em http://www.abral.org.br/default.asp?tp=1&pag=conteudo/cont_251007.htm. Acesso em 16/06/2009.

com outros times, o Flamengo conseguisse vender seus produtos em parceria com grandes lojas de departamento e supermercados.

5.5.1.5 Ações de relacionamento variadas

O Flamengo desenvolve ainda ações de relacionamento com os torcedores que podem constituir em um momento futuro, caso sejam expandidas e intensificadas, em uma interessante fonte de receitas e fortalecimento da marca. Destacarei, neste item as ações de maior repercussão implementadas pelo clube.

A primeira delas é a FlaTV, o canal exclusivo do Flamengo na internet. Ele começou sua transmissão em janeiro de 2008, mostrando bastidores do time, entrevistas exclusivas e programas sobre o time. O acesso livre ao conteúdo do canal custa 12 reais mensais. Ele foi um grande sucesso em seu início, quando o conteúdo era toda gratuito e liberado, chegando a atingir a marca de 11 milhões de acessos em sua primeira semana.

Na época de sua criação, o canal era uma das grandes esperanças da diretoria do clube para reduzir seus problemas financeiros. Eram previstos 500 mil assinantes mensais, que gerariam uma verba de cinco milhões ao canal, dos quais 80% seriam do clube (JBONLINE.COM.BR)²². Porém, as previsões dos dirigentes não se concretizaram e um ano depois da implantação da FlaTV, o canal tinha cerca de cinco mil assinantes (SOBREFLAMENGO.BLOGSPOT.COM)²³. Uma das soluções cogitadas pelos dirigentes para aumentar o faturamento do canal pode ser a abertura de todo o conteúdo e a inserção de publicidade em seus vídeos, que seria a nova fonte de receita através da FlaTV. Este caminho parece ser uma opção mais realista e viável de estabelecê-la como uma fonte de renda considerável, levando-se em conta que o site possui mais de 550 mil usuários cadastrados, que em sua quase totalidade não são assinantes do canal (DB4.COM.BR)²⁴.

O Flamengo também criou, em agosto de 2008, um programa oficial para reunir as embaixadas, torcidas localizadas fora do estado do Rio de Janeiro. Chamado “Embaixadas da Nação”, o programa oferece a grupos de torcedores que se reúnem em

²² Disponível em <http://jbonline.terra.com.br/editorias/esportes/papel/2008/01/27/Esportes20080127006.html>. Acesso em 16/06/2009.

²³ Disponível em <http://sobreflamengo.blogspot.com/2009/05/flatv-vai-mudar.html>. Acesso em 16/06/2009.

²⁴ Disponível em <http://blog.db4.com.br/?p=41>. Acesso em 16/06/2009.

suas cidades para acompanhar os jogos e discutir assuntos relacionados ao Flamengo a oportunidade de serem oficializadas como o núcleo principal da torcida do time na região, conferindo-lhes caráter institucional e aproximando-os do clube. Eventualmente, as embaixadas ganham privilégios em programas do clube.

Outra ação mais recente é o programa de viagens “Onde Estiver Estarei”, lançado em maio de 2009. O programa oferece aos torcedores rubro-negros a oportunidade de acompanharem os jogos do time dentro e fora da cidade do Rio de Janeiro. O programa oferece dois tipos de pacotes, um “O Maraca é Nosso” é voltado para os torcedores de fora da cidade e inclui a ida a um jogo do time e uma agenda turística na cidade. O outro, “Pra cima deles Mengo”, visa levar o torcedor carioca aos jogos fora do estado. As viagens do programa incluem ingresso para o jogo, passagens, traslados, acompanhamento de guia registrado no Ministério do Turismo, um kit brinde personalizado pelo Flamengo e opções de passeios pela cidade, além do sorteio de uma camisa oficial autografada pelo time.

Esta é uma ação muito interessante para um time como o Flamengo, que segundo a citada pesquisa Lance/Ibope, possui 76% de sua torcida fora do estado do Rio de Janeiro. A oportunidade oferecer a este tipo de torcedor o privilégio de ver seu time em ação no mítico estádio do Maracanã é essencial para criar o momento de contato entre time e torcedor. Este momento, baseado na emoção de estar vendo o jogo ao vivo e participando da experiência emocional que é um jogo de futebol, reforça os laços de paixão do torcedor, deixando, tanto nos mais jovens como nos mais velhos, marcas emocionais que influenciarão a ligação deste torcedor com o time por um longo tempo. O clube pode se beneficiar intensamente desta situação, qualificando fidelidade do torcedor e sua disposição de gastar dinheiro com o time.

Apesar de ser uma ação nova, o primeiro grande descontentamento com o programa já chegou aos meios de comunicação. A Fla RS, torcida organizada do time baseada no Rio Grande do Sul, fez a cotação de uma viagem ao Rio para acompanhar o jogo contra o Atlético-PR, no dia 31 de maio. O custo total dos serviços oferecidos pelo programa mais a diária em um hotel três estrelas foi de R\$ 2.754, fora taxa de embarque. O problema foi que após achar o preço alto, integrantes da torcida resolveram calcular os gastos por conta própria e o valor encontrado por eles não

superava os R\$ 660, o que revelaria um lucro do programa de aproximadamente R\$ 2.100 (FLARS.COM.BR)²⁵.

Tratar o torcedor dessa forma marca negativamente o clube, abalando a confiança nas pessoas que gerem o Flamengo. O torcedor que se sente prejudicado pensará duas vezes antes de gastar com o time, preocupado com o caráter das pessoas que decidirão o destino de seu investimento. Em resposta aos integrantes dessa torcida, o departamento de marketing do Flamengo, destacou que existem preços especiais para as Embaixadas oficiais do time pelo país e que a Fla RS não fazia parte deste programa. Este fato, porém, não justifica a discrepância de preço entre o valor oferecido pelo Flamengo e o valor aferido pelos torcedores.

Outra ação que merece destaque e que foi muito bem recebida pela torcida foi a já citada promoção “Manto Sagrado”, que consistia na entrega de camisas utilizadas pelos jogadores rubro-negros nas partidas da fase final do Campeonato Carioca. A seleção dos vencedores era feita através da escolha das mais criativas declarações de amor ao clube, feitas por mensagem de texto de telefone titular, mensagem de voz ou de vídeo. Foram entregues ao todo 55 camisas. Grande parte do sucesso do concurso cultural se deveu ao fato de que as camisas entregues eram as já citadas “camisas limpas”, que caíram no gosto da torcida, mas não chegaram a ser vendidas nas lojas.

Ainda devemos sublinhar os bons resultados de outra ação, que não é voltada para o futebol, mas que traz a ele benefícios também: a criação da FlaBasquete. Os dirigentes do futebol rubro-negro, desde que o caos financeiro se instalou no clube, reclamavam que o futebol era superavitário e sofria por ter que bancar outros esportes que davam prejuízo financeiro. O contrato de patrocínio da Petrobras pagava um valor equivalente aos maiores existentes no futebol brasileiro, mas tinha a desvantagem de englobar também os outros esportes olímpicos, retirando recursos que o futebol recebia. O primeiro passo para mudar essa situação foi dado quando, pouco antes do fim do contrato com a Petrobras, o time foi liberado pela patrocinadora a exibir marcas de outras empresas nos uniformes olímpicos, enquanto a da estatal brasileira permaneceria apenas nos uniformes do futebol.

Nesta mesma época, o Flamengo já possuía um time de basquete que havia sido campeão brasileiro em 2008, vice-campeão sul-americano de 2008 e tetracampeão carioca em 2005/06/07/08. O problema é que estes jogadores que tanto faziam clube

²⁵ Disponível em http://www.flars.com.br/caso_viagens_7.html. Acesso em 16/06/2009.

estavam com quatro meses de salários atrasados, no início de 2009. A solução para levar o sucesso esportivo do time para o campo financeiro foi a criação da FlaBasquete, pelo FlaOlímpico, setor voltado para os esportes olímpico do clube, capitaneado por João Henrique Areias, ex-dirigente de marketing do Flamengo.

Uma das principais medidas implementadas pelo executivo e sua equipe, que trabalharam como voluntários, foi a criação de quatro camisas especiais do FlaBasquete, em parceria com a empresa Braziline, cuja renda das vendas seria totalmente destinada a pagar os salários atrasados dos jogadores. Além disso, começaram uma busca intensa por novos patrocinadores para o time.

As ações foram muito bem conduzidas e com continuação do sucesso em quadra do basquete rubro-negro os resultados delas atingiram seus objetivos. Apelando para o reconhecimento por parte dos torcedores do bom trabalho e do sacrifício dos jogadores pelo time, as camisas especiais deram um aporte financeiro que ajudou a colocar em dia os salários dos jogadores. Foram pagos aos jogadores com recursos provenientes de suas vendas, 101 mil reais em fevereiro e 103 mil reais em abril, valores que correspondem a aproximadamente metade da folha salarial mensal de 215 mil reais do time. Ou seja, em três meses de vendas a camisa pagou no total o equivalente ao salário dos jogadores em um desses meses. Analisando esses números fica evidente o sucesso da ação e como, mesmo no caso dos esportes olímpicos, boas idéias e ações de relacionamento podem ajudar o clube a se tornar viável financeiramente (FLABASQUETE.COM.BR)²⁶. Esta ação ainda tinha um prolongamento, pois o torcedor vestido com as camisas da promoção pagava metade do preço pelos ingressos nos jogos do Novo Basquete Brasil (NBB) que o Flamengo, incentivando a torcida a ir às partidas apoiar o time.

A busca por patrocinadores foi a outra responsável por colocar salários e premiações do basquete do Flamengo em dia. A FlaBasquete conseguiu assinar contrato com dois patrocinadores, a Cia. do Terno, patrocinadora principal que estampa sua marca na frente e nas costas do uniforme, e a Loterj, que explora ações nos jogos do time e a publicidade estática de placas nas quadras e nos *backdrops* nas entrevistas.

Porém, apesar do sucesso financeiro, o maior destaque na ação da equipe que modificou as condições do basquete rubro-negro foi a qualificação da relação com o torcedor. A primeira medida para aproximar time e torcedor foi a criação do *site* da

²⁶ Disponível em <http://www.flabasquete.com/page/prestacao-de-contas>. Acesso em 16/06/2009.

FlaBasquete, uma espécie de comunidade dos sites de relacionamento, onde o torcedor cadastrado pode obter notícias exclusivas, mensagens de jogadores, promoções exclusivas, informações sobre o basquete do Flamengo no passado e atualmente, pode ter acesso a prestação de contas do FlaBasquete, além de vídeos do time em ação e em peças promocionais. As peças promocionais em vídeo do time foram realizadas para aproveitar o suporte tecnológico que a internet oferece e a facilidade de divulgação entre os usuários de internet que sites como o YouTube possibilitam. Este tipo de ação é normalmente bem recebida pelas camadas mais jovens da torcida e podem criar laços afetivos que aumentam a intimidade entre as partes e, assim, a ligação entre time e torcida.

As ações do basquete rubro-negro foram tão bem implementadas e os resultados tão satisfatórios em um prazo curto de tempo que os dirigentes do clube copiaram a estrutura para outro esporte coletivo, o vôlei. Espera-se que a medida permita e esse esporte alcançar o sucesso financeiro e esportivo do basquete.

5.5.2 Ações possíveis de serem implementadas ou que podem ser reforçadas

As duas principais ações de marketing esportivo que começam a tomar forma e serem realizadas no futebol brasileiro são os programas de sócio-torcedor e a exploração do estádio onde ocorrem os jogos do time como mais uma importante fonte de renda, a partir de novos serviços e ações, além fontes tradicionais como bilheteria.

Os programas de sócio-torcedor ganharam impulso no futebol brasileiro graças à experiência bem sucedida do Internacional. O programa do clube gaúcho fez subir em menos de sete anos o número de associados de 5 mil para 83 mil e produziu saltos no valor arrecadado pelo clube com os sócios. O time briga com o River Plate, da Argentina, pela liderança continental em número de sócios, e também pelo oitavo lugar entre os clubes com mais sócios no mundo. Em 2006, o Internacional faturava R\$ 11,9 milhões, dois anos depois o valor chegou a R\$ 25 milhões e o objetivo é chegar a 34 milhões ao fim de 2009 (MEDAGLIA; LENCINA; ANTUNES, 2009). Estes números chamaram a atenção dos principais clubes brasileiros, que não tem no quadro social uma das suas maiores fontes de receita, muitos, como o Flamengo, convivem com uma maioria de sócios inadimplentes.

No caso do Internacional, o sócio-torcedor paga 22 reais mensais para fazer parte do programa. Como benefícios, ele tem desconto de 50% na compra de ingressos, que são postos a venda antes para eles. Contam também com bilheterias exclusivas no estádio Beira-Rio e podem comprar os ingressos pelo telefone, internet, quiosques nas Lojas Americanas e nas locadoras Blockbuster. Ainda participa de promoções exclusivas, participa das eleições no clube e tem desconto na academia do clube e nas aulas de esportes aquáticos, além de participar da Rede Colorada de Descontos, um grupo de mais de 500 estabelecimentos comerciais nos quais o sócio tem vantagens e descontos especiais (TORCEDORINTERNACIONAL.COM.BR)²⁷. A preocupação com de ver o torcedor como cliente do clube fez as vantagens para eles ocorrerem em outras áreas como, por exemplo, os banheiros do estádio.

Outro fato de destaque no programa do Internacional foi a presença exclusiva de sócios no jogo da final da Copa Sul-Americana, realizado no estádio Beira-Rio, a primeira no Brasil cujo público foi 100% composto de associados de um time. O objetivo dos dirigentes do clube é que o público dos grandes jogos e decisões seja composto apenas por este tipo de torcedor.

No Brasil, outros times possuem projetos de sócio-torcedor, como Atlético-PR, Botafogo, Corinthians, Cruzeiro, Fluminense, Grêmio, Santos e Vasco, além do São Paulo, que está atualmente reestruturando seu projeto. Destaque para o do Grêmio, que possui 50 mil membros e arrecada com eles cerca de 24 milhões de reais mensais, e o do Vasco, criado em maio de 2009 e que em pouco mais de um dia já tinha 10 mil sócios cadastrados. A estimativa inicial dos dirigentes do time vascaíno era conseguir estes 10 mil sócios até o fim de 2009, mas com o sucesso nos primeiros dias a previsão foi aumentada para 20 mil, mas em meados de junho o time já possuía mais de 24 mil sócios e o objetivo agora é chegar aos 100 mil sócios, sem prazo definido para tal. Isto mostra como os torcedores estão dispostos a contribuir com o time se o momento for favorável (OVASCOEMEU.COM.BR)²⁸.

Caso o futebol brasileiro não fosse baseado no modelo do estádio público, teríamos um fortalecimento do modelo do sócio-torcedor e a venda de carnês com ingressos para toda a temporada poderia ter um peso considerável na renda dos clubes. Na Europa, é comum que os grandes clubes tenham seus estádios praticamente lotados o ano todo, graças ao alto número de vendas de carnês. Clubes como Barcelona, Real

²⁷ Disponível em <http://www.torcedorinternacional.com.br>. Acesso em 16/06/2009.

²⁸ Disponível em <http://www.ovascoemeu.com.br>. Acesso em 16/06/2009.

Madrid, Milan, Internazionale, Arsenal e Manchester United, possuem médias de público assustadoramente mais altas que em nosso país. O Manchester United, líder europeu em público em 2009 possui média de 75.691 torcedores em seus jogos em casa, enquanto isso no Brasil, a liderança na média de torcedores presentes aos jogos da Série A 2009 foi do Flamengo, com pouco mais de 40 mil torcedores por partida. A diferença entre Europa e Brasil chama mais a atenção se levarmos em conta que o Flamengo foi o único time da primeira divisão que teve média superior a 32 mil torcedores por jogo (MEDAGLIA; LENCINA; ANTUNES, 2009). Especificamente no caso rubro-negro, devemos levar em conta que o fato do Maracanã ser propriedade do estado do Rio de Janeiro, há toda uma carga financeira de pagamentos de aluguel e taxas do estádio, que reduzem muito as receitas de bilheteria, aumentando a disparidade em relação às arrecadações européias.

A renda proveniente de sócios e da venda de carnês de ingressos para eles é utilizada há bastante tempo na Europa. Lá se encontram os times de futebol com o maior número de sócios no planeta. O recordista mundial é o Benfica, que possui 178.730 associados. Eles pagam 12 euros mensais, aproximadamente 33 reais, e possuem vantagens e descontos na compra de ingressos e descontos e vantagens em uma rede de 51 estabelecimentos conveniados. O modelo é bem semelhante com o que se está sendo implementados no Brasil, mas no caso dos descontos aos sócios do Benfica eles são mais agressivos, envolvendo até produtos de altos valores, como carros. O benfiquista que desejar comprar um carro da montadora francesa Citroën, tem 21% de desconto, caso escolha um da japonesa Suzuki, terá cerca de 10% de abatimento. Além disso, a quantidade de produtos licenciados e de ações que disponibilizam os times europeus é tão vasta que, no caso do Benfica, que o torcedor do clube que estiver doente ou se recuperando de uma operação pode pagar para ficar em um quarto especial todo decorado com o tema do clube, no Hospital dos Lusíadas, em Lisboa (GLOBOESPORTE.COM)²⁹.

O Flamengo não possui um programa de sócio-torcedor, mas o potencial de adesão de sua torcida é grande. Porém, antes o clube tem que demonstrar através de ações que possui dirigentes competentes e comprometidos com o sucesso do time, nos campos e nas finanças. Seja no modelo atual de gestão não profissional ou após uma mudança para um regime profissional com empregados dedicados ao Flamengo, é

²⁹ Disponível em <http://colunas.globoesporte.com/conexaoontijo/2009/03/31/uma-nova-fronteira-na-exploracao-da-imagem/>. Acesso em 16/06/2009.

essencial mudar a imagem dos dirigentes do time para que o um programa desse tipo tenha credibilidade e a torcida colabore sem temores com o clube.

O sócio-torcedor rubro-negro poderia ser dividido em duas categorias, a dos torcedores do estado do Rio de Janeiro e os de fora. Os moradores do Rio teriam descontos em ingressos e facilidades na compra, como o do Internacional. Além de descontos em lojas conveniadas, em produtos do clube na loja oficial e nas da rede FlaBoutique e participação em promoções exclusivas, como passar um dia na concentração com os jogadores, visitas ao vestiário da equipe após jogos, sorteios de produtos relacionados ao clube, sessões de autógrafos exclusivas, jantares com membros do time, sorteio de viagens para acompanhar a equipe fora do estado, entre outras coisas. Para os sócios de fora do estado do Rio, seriam oferecidos descontos em lojas conveniadas, desconto em programas como o “Onde estiver Estarei?”, sorteios de passagens para ver os jogos decisivos com todas as despesas pagas, além de sorteios exclusivos de produtos do time.

Além disso, ambas as categorias receberiam acesso total a FlaTV, caso o conteúdo permaneça de acesso restrito, participação em *chats* de internet com jogadores, *newsletters* exclusivas com notícias do clube, além de mensagens eletrônicas de aniversário, promoções exclusivas baseadas em datas específicas, entre outras. Poderia ser implementado um tipo de premiação por tempo de contribuição, como, por exemplo, entrega de bonés do time para sócios que completem seis meses, camisas do programa sócio-torcedor para quem contribua por um ano e camisas oficiais normais ou autografadas para contribuições mais longas. Caso haja público, poderiam ser lançados planos mais caros, com maiores vantagens, como direito a áreas exclusivas no estádio e direito a voto nas eleições do clube, e planos mais baratos, com menos benefícios.

Conseguir que uma parcela grande de torcedores se associe a planos de sócio-torcedor é a estratégia mais eficiente rumo a sua fidelização, pois incentiva a presença no estádio e a compra de produtos oficiais do time, além é claro de se tornar fonte de receita importante para o clube. O cadastro dos torcedores que um programa desses permite estudos para definir estratégias de comunicação e as ações adequadas, pois revela o perfil do torcedor disposto a gastar dinheiro com o clube e contribuir com ele. Este cadastro serve ainda para estreitar a relação entre clube e torcedor, pois com seus dados é possível, por exemplo, enviar eletronicamente cartões de aniversário individualizados, e outros tipos de congratulações em datas especiais, como Natal, Dia dos Pais e Dia das Crianças. Este tipo de ação fortalece a união afetiva com o time,

porque torna a relação uma via de mão dupla, pois o time pode agora falar individualmente com o torcedor, não sendo apenas receptor dos sentimentos e das demandas.

Em relação à segunda ação de marketing, a exploração dos estádios, o Brasil é retardatário em um movimento que começou a ocorrer no início da década de 90 na Europa e nos Estados Unidos, que passaram a ver os estádios esportivos com centro de entretenimento multiuso, onde o principal objetivo é agradar o torcedor e fazer a ida a um jogo se tornar uma experiência única. Salvo exceções como o São Paulo, os times brasileiros pecam em oferecer opções diferenciadas em seus estádios e a condição financeira dos times do país, inclusive o São Paulo impede a modernização dos estádios e seu melhor aproveitamento. O grande salto de qualidade dos estádios de futebol brasileiro começou a ser dado com a escolha do país como sede da Copa do Mundo de 2014, para a qual serão feitas reformas em estádios existentes e construídos novos, com dinheiro público e da iniciativa privada.

O Flamengo não possui estádio próprio. Antes de 1950, ano da construção do Maracanã, o time usava o estádio da Gávea, na sede do clube para realizar suas partidas. Com a construção do estádio Mário Filho para a Copa do Mundo de 1950, o Maracanã virou a casa rubro-negra. Entre os times do Rio, o Flamengo é o que possui maior identificação com o Maracanã e o que melhor aproveita sua capacidade, lotando o estádio diversas vezes no ano. O Vasco possui o estádio de São Januário, e manda seus jogos normalmente lá, apenas decisões de campeonatos e clássicos estaduais são realizados no Maracanã. O Botafogo recebeu da Prefeitura do Rio o controle do Engenhão, estádio construído para os Jogos Pan-Americanos. Antes, porém, ele utilizava o Maracanã em seus jogos. Além do Flamengo, o Fluminense é o único time que usa o Maracanã como sede de todos os seus jogos no Rio de Janeiro, mas não possui a mesma identificação com o estádio, tanto que o Maracanã é muitas vezes citado em outros estados e na mídia internacional como casa do Flamengo.

Apesar da série de reformas pelas quais passou na última década, o Maracanã ainda tem uma estrutura ultrapassada e está longe de oferecer aos torcedores conforto e facilidades que outros estádios do país e da Europa oferecem. No próprio estado do Rio de Janeiro temos dois estádios com estrutura mais moderna que ele: o Engenhão e o Estádio da Cidadania, em Volta Redonda. O Flamengo em oportunidades que não poderia usar o Maracanã já realizou seus jogos nos dois estádios. Eles são mais preparados em relação a acessos deficientes, espaços de circulação e saída amplos

para facilitar a movimentação dos torcedores, banheiros e lanchonetes em boas condições, facilidades de estacionamento, entre outras.

O Maracanã tem problemas crônicos de vagas para carros, as saídas das arquibancadas são facilmente obstruídas pela própria torcida em dias de grandes jogos e falta de respeito aos lugares reservados aos torcedores, que são permitidos ficar no corredor entre os assentos, prejudicando a visão do campo para as pessoas que estão em local correto, obrigando todos a assistirem os jogos em pé.

Desde a parceria com a empresa suíça ISL, fala-se na construção de um novo estádio para o time, que teria que ser bancado pela iniciativa privada. Esta não é a decisão mais acertada em relação ao estádio do time. A identificação com o Maracanã foi construída ao longo dos anos e o estádio assumiu uma posição afetiva na mente dos rubro-negros, que sentem verdadeiramente que o estádio é a casa do time. Uma relação deste tipo, com tamanha profundidade, não se constrói instantaneamente e uma mudança de estádio poderia ser uma medida com muita repercussão negativa junto à torcida. Porém, o maior problema é que mantendo o Maracanã como sede de seus jogos, o Flamengo perde grande parte de sua renda, pois a Superintendência de Desportos do Rio de Janeiro (SUDERJ) cobra taxas altas para seu aluguel.

Uma solução para o problema pode ser a licitação do estádio do Maracanã, que o governo do estado do Rio pretende realizar até agosto de 2009 e que dará o direito ao vencedor de explorar o estádio pelos próximos 35 anos. A administração do estádio será realizada sob forma de Parceria Público-Privada (PPP). Em um primeiro momento, a intenção do clube era participar da licitação e arrendar o estádio, iniciativa que poderia trazer grandes benefícios para o clube, que teria autonomia para realizar ações e adaptar o estádio à sua estratégia de marketing e relacionamento com o cliente. Depois, devido ao risco financeiro de não se conseguir realizar a administração do estádio com sucesso, o clube se aproximou a CBF e ao Fluminense, para que eles participassem juntos da licitação. Porém, o Governo Estadual vetou a entrada de clubes como concorrentes, pois não quer que o Maracanã acabe virando sede exclusiva de só time. Assim, resta ao Flamengo apenas se associar a uma empresa que participará da licitação para tentar obter o máximo de vantagens em relação ao uso do estádio.

A questão da licitação traz também pontos negativos para o clube, pois ela tem como objetivo a realização das reformas necessárias para a Copa do Mundo de 2014. Por causa destas obras o estádio deverá ficar fechado por dois ou três anos a partir de 2010, o que significa que o Flamengo terá que jogar em outro estádio no período. O

clube não fez sua opção, mas surgem como concorrentes os já citados Engenhão e Estádio da Cidadania (GLOBOESPORTE.COM)³⁰.

Os principais times europeus usam o estádio como uma importante fonte de receitas em dia de jogos. O Manchester United chega a arrecadar em uma só partida em seu estádio cerca seis milhões de euros, equivalente a 17 milhões de reais. Os grandes estádios europeus arrecadam em dias de jogos com ingressos avulsos, carnês anuais, bilhetes para o museu do estádio, apostas, produtos oficiais, entre outros (MEDAGLIA; LENCINA; ANTUNES, 2009).

Neles podemos encontrar lojas variadas, restaurantes e cinemas, além de espaços para reuniões e eventos, bem como, lanchonetes, casas de apostas, loja oficial do time e seu museu. Alguns ainda possuem hotéis dentro deles. Os estádios servem também como arena para grandes eventos musicais e, em junho de 2009, o estádio do Schalke 04, da Alemanha, foi utilizado para uma luta de boxe, o que passa a caracterizá-los como verdadeiras arenas multiuso. Nos EUA, ginásios de basquete são usados como palcos para luta-livre e outros esportes.

No Brasil, o Morumbi, estádio do São Paulo, e a Arena da Baixada, estádio do Atlético-PR, têm uma estrutura que, dentro da realidade brasileira, se assemelha existente nos EUA e na Europa, com bares e lojas no estádio. Alguns estádios no Brasil recebem pontualmente grandes shows, mas faltam arenas com estrutura para isso, pois estes shows normalmente resultam em estragos no gramado e outros danos ao estádio. Há ainda outros estádios que possuem instalações para a prática de atletismo que recebem competições deste esporte, como é o caso do Engenhão.

O estádio do time é parte de sua identidade e as ações realizadas nele, como promoções brincadeiras para crianças e sorteios, terão efeito multiplicado no estreitamento da relação com a torcida. Maximizando a intensidade desta experiência o time faz com o torcedor utilize mais o estádio, gastando mais dinheiro nele e em suas lojas. Tornar o estádio algo semelhante a um *shopping center* aproxima dele não só a torcida como também a comunidade que vive em suas proximidades e seu potencial de gerar renda ao clube aumenta na mesma proporção.

Além disso, serviços de primeira qualidade atraem novos públicos aos estádios, públicos com alto poder aquisitivo e que não se preocupam em gastar uma quantidade

³⁰ Disponível em <http://globoesporte.globo.com/Esportes/Noticias/Futebol/0,,MUL981266-9825,00-REFORMAS+PARA+A+COPA+DE+VAO+FECHAR+O+MARACANA+POR+PELO+MENOS+DOIS+ANOS.html>. Acesso em 16/06/2009.

razoável de dinheiro, caso a experiência valha a pena. Trazer crianças, mulheres e idosos ao estádio aumenta a possibilidade de se conseguir públicos elevados durante os jogos e aumentar as receitas provenientes dos serviços oferecidos.

Para isso, tudo deve ser trabalhado e calculado, deste o comportamento dos funcionários do estádio até o tempo que as pessoas demoram para conseguir uma vaga ou, depois do jogo, para sair das imediações do estádio. Outro fator, possivelmente mais difícil de ser realizado é transformar a cultura presentes em estádios brasileiros, principalmente no Maracanã em jogos do Flamengo, onde não se respeita o lugar marcado no ingresso e torcedores ainda sentam nos corredores da arquibancada.

No Campeonato Carioca de 2010, a Federação de Futebol do Estado do Rio de Janeiro (Fferj) pretende implementar o respeito aos lugares marcados nos ingressos, com o objetivo de acabar com os problemas citados. Este respeito ocorre em diversos outros lugares do mundo, mas no Brasil não era um hábito. Recentemente, esta mudança começou a ser realizada em larga escala em teatros e cinemas sem grandes obstáculos (CASTELLAR, 2009).

Outras ações menores devem ser exploradas pelo clube. Ações pontuais referentes a grandes acontecimentos são uma opção que não pode ser preterida pelo clube. A exemplo do que fez em 2009, após a conquista de seu 31º título carioca, o Flamengo deve lançar linhas comemorativas em alusão a grandes conquistas. A linha “Rei do Rio” criada para comemorar a hegemonia do clube no campeonato estadual foi uma ação bem executada, na qual foram lançados produtos referentes à conquista para aproveitar a euforia da torcida e reverter a alegria em receita para o clube, proporcionando ao mesmo tempo uma recordação da vitória para estes torcedores. Como já citado a campanha foi lançada junto com um site especial que envolve relatos, crônicas e depoimentos sobre todas as conquistas do Campeonato Carioca pelo Flamengo. Produtos como camisas especiais, faixas, *dvd's*, pôsteres e réplicas de troféus são bastante adequadas para captar esse entusiasmo da torcida.

Grandes contratações também impulsionam a venda de camisas oficiais, camisas especiais e artigos relacionados ao jogador em questão. No momento atual, a volta de ídolos ao futebol brasileiro como Ronaldo, Fred e, no caso do Flamengo, Adriano, são grandes oportunidades para vender produtos oficiais do clube. Após a contratação de Adriano, o marketing do Flamengo criou uma linha de camisas com a frase “O Imperador voltou” e uma imagem de seu rosto aludindo a uma moeda da Roma Antiga, este foi inclusive o tema da apresentação do jogador. Outra ação prevista para julho de

2009 é a escolha pela torcida do número que Adriano utilizará em sua camisa. Até a decisão, o atacante usará números variados.

Ter um grande ídolo no time é fundamental para as estratégias de marketing dos times de futebol. É ele quem capitaliza a atenção da torcida, sendo um ponto fundamental de relacionamento com os fãs. É ele que em um mercado saturado diferencia a marca do clube, usando sua força para criar uma conexão clara e identificável entre o esporte e o fã. Em alguns casos o ídolo pode ser inclusive o técnico do time ou seu estádio, como é o caso da mítica Bombonera, do Boca Juniors, e do próprio Maracanã com o Flamengo. A marca esportiva que tenha como base em seus astros tem o potencial para melhorar seu rendimento, aumentar o índice de envolvimento dos torcedores e criar relações de longo prazo (REIN; KOTLER; SHIELDS, 2006)

Outra oportunidade na qual se pode implementar ações com essas características é na aposentadoria de jogadores ídolos do time. O Flamengo viveu esta situação no fim do campeonato estadual de 2009, com a aposentadoria do zagueiro Fábio Luciano. O jogador foi contratado em 2007 e estreou já como capitão do time e marcando o gol da vitória em um jogo contra o Internacional do Maracanã. Ele rapidamente se tornou ídolo da torcida, em um dos mais rápidos casos de identificação com um time e seus torcedores ocorridos no país. Ele foi peça fundamental na boa campanha do time no Campeonato Brasileiro de 2007 e 2008 e teve grande responsabilidade pelos títulos cariocas de 2008 e 2009. Além de jogador extremamente qualificado, Fábio Luciano logo ganhou o respeito do time, de dirigentes e principalmente da torcida pela sua liderança e seu profissionalismo. Mesmo com o jogador anunciando no começo de 2009 que iria encerrar sua carreira ao fim do Campeonato Carioca, a torcida pedia antes de todo jogo em coro sua permanência. Este é um caso de identificação que pode render bons frutos ao clube.

Homenagear um jogador que entrou para história do time e que é amado por torcedores é ao mesmo tempo um reconhecimento por sua contribuição ao clube e uma forma de criar mais receitas. O departamento de marketing do Flamengo planeja lançar um boneco do jogador e uma linha de camisas especiais, além de outros produtos oficiais. A produção de bonecos segue uma iniciativa comum nos EUA e Europa, mas que no Brasil chegou apenas em 2008, com a produção de bonecos de jogadores do Internacional. O primeiro a ser homenageado pelo Flamengo será o ex-atacante Nunes,

ídolo do time na década de 80. Além dele e de Fábio Luciano, o boneco de Adriano também será produzido (MAQUINADOESPORTE.COM.BR)³¹.

Uma oportunidade de ação pontual de explorar a paixão do torcedor ocorre durante o lançamento de novas camisas para o time. A empresa de material esportivo Puma realizou uma campanha com os torcedores do time argentino Independiente no começo de 2009 para promover o lançamento dos novos uniformes do clube que serve como um bom exemplo de ação possível. A primeira etapa da promoção consistia em acessar o site dela e escolher os 11 maiores fatos da história do time e escolher os melhores jogadores de cada posição que jogaram pelo clube. Depois feita uma exaustiva seleção para escolher os 11 torcedores, a partir de depoimentos e declarações de amor ao time. Os escolhidos participaram de uma cerimônia inédita de apresentação dos uniformes da equipe, entrando em campo, antes do time em um jogo oficial (MARCADEGOL.BLOGSPOT.COM)³².

Ações voltadas para segmentos específicos da torcida também podem fazer o clube atender a todos os nichos do mercado para qual está voltado. Investir no mercado infantil juvenil é uma maneira de investir na formação de um mercado consumidor com grande potencial futuro. Outro mercado que cresce muito por estar aumentando seu contato com o futebol nos últimos anos é o feminino. Com o aumento da organização e segurança nos estádios na última década, o número de mulheres presentes a jogos aumentou visivelmente. Apesar de muitas irem acompanhadas de figuras masculinas como namorados, maridos ou membros da família, cresce a parcela de mulheres que vai aos jogos apenas com suas amigas. O futebol que antes era assunto proibido para o universo feminino hoje é fonte de entretenimento para elas. Existem até torcidas organizadas exclusivas para mulheres. Sua influência no meio futebolístico cresceu a ponto de agora ser normal existirem jornalistas e comentaristas femininas e até nas arbitragens já encontramos suas representantes.

Na torcida rubro-negra, elas já representam 51% dos torcedores, segundo pesquisa da Agência Binder encomendada ao Ibope. Ter uma série de produtos como camisas, bolsas, acessórios femininos e até produtos cosméticos não só pode ser mais uma fonte de receita, como atrai a atenção de investidores, como patrocinadores, interessados em levar suas marcas ao público feminino. Dados de audiência da TV

³¹ Disponível em <http://maquinadoesporte.uol.com.br/v2/noticias.asp?id=13131>. Acesso em 16/06/2009.

³² Disponível em <http://marcadegol.blogspot.com/2009/03/puma-se-centro-en-el-sentimiento-del.html>. Acesso em 16/06/2009.

Globo revelam o quanto de exposição para este mercado um patrocinador de uma equipe de futebol pode ter. A participação das mulheres entre os espectadores de jogos de futebol transmitidos pelo canal saltou de 37% em 2007 para 45% em 2008 (ROMÃO, 2009a).

Além de visar públicos específicos de sua torcida, o Flamengo deve aumentar os pontos de contato com a torcida geral. Parcerias com patrocinadores podem abrir canais de comunicação eficientes, como por exemplo, o site criado pela Reebok, marca controlada no Brasil pelo mesmo grupo Vulcabras, dono da Olympikus. Através de um *site* na internet (www.torcidarbk.com.br), os torcedores de Cruzeiro, Internacional e São Paulo, times para os quais a marca fornece material esportivo, têm acesso a vídeos e fotos de entrevistas, notícias sobre seu time, informações sobre as competições que disputam e murais de discussão.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A análise da presença de marcas no futebol revela o quanto este esporte se desenvolveu desde os tempos que era um simples passatempo aristocrático. Se nos primórdios do futebol o amadorismo era a ideologia dominante, atualmente o futebol nos grandes centros mostra que o profissionalismo chegou a todas as áreas deste esporte. O futebol não é só uma forma de lazer e de exercício físico, se tornou elemento fundamental no desenvolvimento da identidade de muitas sociedades e hoje é mais do que nunca um dos mais lucrativos ramos da indústria do entretenimento. Não tratar o esporte como este grande negócio resulta em perdas econômicas que influenciarão o resultado esportivo de um time, condenando à perda de prestígio e importância.

Enquanto vemos times europeus ganharem destaque nos noticiários com manchetes de grandes contratações, no Brasil o panorama é de times arrasados por dívidas. A grande diferença entre os clubes de futebol das duas regiões é sua postura administrativa. Como uma metáfora de alguns governantes existentes nas cidades e estados brasileiros, dirigentes de times em nosso país passaram décadas usando o poder em benefício próprio, sem pensar no bem da instituição. Mesmo no caso de dirigentes bem intencionados faltou qualificação para tornar nossos times grandes marcas. Já na Europa, os times investiram na formação de uma marca sólida e assim puderam se desenvolver e expandir seus nomes pelo mundo. As estatísticas de arrecadação e valor da marca de times europeus evidenciam que eles fazem arte de uma realidade diferente da em que estão os clubes de nosso país. Por isso, que nossos times viraram meros formadores de talentos e que o êxodo de nossos jogadores ocorre em idades cada vez menores. Em uma versão moderna do pacto colonial, a Europa vem buscar aqui a mão de obra em estado bruto para desenvolver o jogo praticado em suas terras. O detalhe é que o enfraquecimento econômico de nosso futebol nos faz hoje perder jogadores não só para europeus, mas também para países completamente inexpressivos futebolisticamente, como Catar, Cingapura e Austrália.

No Brasil, a profissionalização do futebol não chegou ao mesmo tempo para os jogadores e os dirigentes e até hoje a maioria dos times da primeira divisão contam com gestores que não possuem formação específica para área e que não se dedicam exclusivamente ao clube. O resultado de anos desta realidade começou a se tornar insustentável na última década. Dívidas monstruosas, estruturas precárias e desrespeito

ao torcedor foram mostras claras que a organização de nosso futebol havia chegado ao fundo do poço.

Neste contexto, dirigentes dotados de uma mentalidade mais progressista passaram a mirar o exemplo praticado por equipes de futebol européias e equipes estadunidenses de outros esportes e começaram a implementar mudanças rumo a profissionalização da estrutura de gestão de seus clubes. O futebol brasileiro passou a entender que precisa perceber-se como negócio para que supere sua crise.

A ferramenta que se apresenta como mais promissora para comandar esta mudança é o marketing esportivo. O estudo do mercado de consumidor de futebol, definição do público-alvo e das estratégias para se comunicar e relacionar com ele de maneira eficiente e duradoura são elementos que o marketing esportivo deve explorar, assim como o lugar das marcas esportivas no mercado e como a associação com outras marcas pode gerar benefícios aos clubes de futebol.

O primeiro passo para seu engrandecimento do futebol nacional, que já foi dado por alguns times brasileiros, foi passar a ver o esporte sob a ótica mercadológica, percebendo que o torcedor é o meio mais eficiente para se gerar receita. A percepção do torcedor como consumidor revolucionará o esporte brasileiro. Pois trabalhar para tornar o produto futebol mais sedutor para seu consumidor qualificará o produto e gerará maior demanda, que se bem explorada resultará em grandes dividendos para os clubes de futebol.

O torcedor é responsável pela maior parte das rendas de um time de futebol. Desde as mais claras, como as receitas originárias da venda de ingressos e produtos licenciados, como as menos aparentes, como receita proveniente da televisão e da exposição de marcas nos uniformes. Uma empresa só decide pagar milhões de reais pelo direito de transmitir um jogo ou de expor sua marca na camisa de um time porque sabe que o público que prestigia o futebol é muito grande. No caso das televisões, muitos espectadores geram mais dinheiro proveniente de inserções comerciais, enquanto no caso dos patrocinadores no uniforme, a exposição gera exposição e fortalecimento da marca que passa a vender mais produtos.

Focar no torcedor seus esforços de comunicação é um meio chave para que os times brasileiros cresçam, evoluam esportivamente e suas marcas ganhem projeção internacional, realimentando esse sistema de expansão. Criar meios para fidelizar o torcedor aumentará as receitas do clube, pois um torcedor envolvido pela paixão irá

movimentar o mercado econômico do futebol com a compra de camisas, pacotes de *pay-per-view* e produtos oficiais licenciados.

O problema, como podemos perceber na análise feita do marketing esportivo em nosso futebol, é que existem poucos canais pelos quais o torcedor pode expressar seu amor pelo clube e transformar essa paixão em recursos para o time. A preocupação em expandir e qualificar esses meios é um novo elemento em nosso futebol e que será fundamental nesta era de privilégio ao torcedor. O momento que vivemos parece naturalmente fazer os times caminharem nessa direção, com a volta de grandes jogadores como Ronaldo e Adriano ao futebol brasileiro e a realização da Copa do Mundo de 2014 em nosso país.

A volta de grandes ídolos mostra que se bem utilizadas, as ferramentas do marketing esportivo tem potencial para conduzir nosso futebol a uma nova era, de grande qualidade dentro e fora dos gramados. Além disso, a construção e reformas de estádios em nosso país para a Copa do Mundo, produzirá um enorme salto de qualidade na infra-estrutura do futebol brasileiro, que nos colocará muito próximos ou em pé de igualdade com os estádios e serviços oferecidos aos torcedores atualmente na Europa.

O relato do caso do Flamengo evidenciou como o time com a marca mais poderosa do país até pouco tempo atrás não explorava a relação com o torcedor. Somente em 2008 e mais intensamente em 2009, é que se passou a realizar ações de relacionamento com a torcida, mas o caminho a ser percorrer para chegar à realidade européia é muito longo.

O Flamengo revela como manter uma mentalidade atrasada pode ser prejudicial ao clube. Ele é referência do que aconteceu com os grandes times de futebol em nosso país e como o desempenho fora de campo pode afetar esportivamente em clube de futebol. Em uma década, o clube perdeu espaço e reputação no âmbito nacional, saindo da posição de campeão brasileiro para amargar apenas conquistas de títulos de importância regional e lutas para não ser rebaixado no campeonato nacional. Baseados na crença de que o Flamengo seria indestrutível, dirigentes ignoraram o exemplo europeu e levaram o time à situação de insolvência.

Porém esta situação ainda pode ser amenizada e solucionada a longo prazo. Investir na relação com o torcedor é o primeiro passo nessa longa caminhada. Os meios existem. O clube possui enorme patrimônio humano, sua torcida, mas não a valoriza. Ela será fundamental para o clube melhorar suas condições e somente uma visão com ela no centro das ações do clube irá salvar o time.

O Flamengo é um retrato dos clubes de futebol de nosso país. Em menor ou maior grau, todos os times brasileiros padecem dos mesmos problemas do rubro-negro carioca. Assim, analisar o marketing praticado pelo Flamengo é fundamental para entender onde falham os clubes brasileiros e como ações de marketing focadas no torcedor podem criar novas receitas para o time e fortalecer sua marca. As ações propostas ao clube revelam a diversidade de focos e caminhos pelos quais os dirigentes rubro-negros podem optar.

Até o momento, pouco foi modificado no panorama dos clubes nacionais, mas esta é uma revolução lenta, que precisa de uma profunda transformação na infraestrutura de nosso futebol. Não se pode privilegiar o torcedor, sem oferecer estádios seguros, confortáveis e com bons serviços, assim como não se pode esperar resultados esportivos de um time que treina em condições precárias e que não recebe salários em dia.

Desse modo, para que uma destas realidades influa na outra é fundamental que sejam reforçados os cuidados com o torcedor. Licenciamento e oferecer produtos de qualidade, tornar a ida aos jogos experiências memoráveis de entretenimento seguro e confortável, criar promoções e estratégias de intensificação de laços de amor entre torcedor e time são ações fundamentais para o reerguimento de nosso futebol. Isto tudo aliado a um bom momento esportivo, com a conquista de títulos e manutenção de ídolos no time, resultará em grandes receitas para nossos clubes.

Poucos países no mundo têm o futebol como agente definidor da identidade nacional como nosso país. Este esporte foi um dos primeiros planos nos quais o Brasil mostrou que podia dar certo e ser referência para todo o mundo. Assim, podemos prever que um reengrandecimento do futebol brasileiro trará benefícios para toda a nossa sociedade, não só para os fãs do esporte. Um futebol mais forte movimentará a economia brasileira, atraindo investimentos e ampliando a oferta de empregos.

O desenvolvimento do marketing esportivo e o amadurecimento do mercado consumidor do esporte trarão novas questões para este assunto e certamente muitos elementos que poderão ser pesquisados, analisados e explicados por pesquisadores de comunicação e marketing. O comportamento do torcedor/consumidor frente aos diferentes estímulos é outra fonte de pesquisa que poderá render bons frutos aos que a ela se dedicarem.

Talvez analisar a realidade, os pontos fortes e as fraquezas do marketing esportivo na Europa e nos EUA possa antecipar questões que surgirão com o

desenvolvimento desta área em nosso país. Conhecer antes a respostas para elas será fundamental para poder determinar como nossos clubes deverão agir para ultrapassar os obstáculos de sua longa caminhada rumo ao desenvolvimento esportivo e econômico.

7 REFERÊNCIAS

ABRAL.ORG.BR. Marcas/ Warner licencia times europeus no Brasil. Disponível em http://www.abral.org.br/default.asp?tp=1&pag=conteudo/cont_251007.htm. Acesso em 16/06/2009.

AREIAS, João Henrique. **Uma Bela Jogada: 20 anos de Marketing Esportivo**. Rio de Janeiro: Outras Letras, 2007.

ASSAF, Roberto; GARCIA, Roger. **Zico: 50 anos de futebol**. Rio de Janeiro: Record, 2003.

CASTELLAR, Michel. Mais conforto em 2010. **Lance!**, Rio de Janeiro, 6 mai. 2009. p.10.

CASTRO, Ruy. **O vermelho e o negro: Pequena grande história do Flamengo**. São Paulo: DBA, 2001.

CNN.COM. Football makes an exhibition for of itself. Disponível em <http://edition.cnn.com/2008/SPORT/football/10/08/football.museums/index.html>. Acesso em 16/06/2009.

DB4.COM.BR. FlaTV, um ano em campo. Disponível em <http://blog.db4.com.br/?p=41>. Acessado em 16/06/2009.

ESPORTEINTERATIVO.COM. Fla recebe proposta de R\$ 16 milhões por patrocínio. Disponível em <http://esporteinterativo.uol.com.br/noticia.aspx?idNoticia=5772>. Acesso em 16/06/2009.

FLABASQUETE.COM. Prestação de contas. Disponível em <http://www.flabasquete.com/page/prestacao-de-contas>. Acessado em 16/06/2009.

FLAMARKETING. **Paper marca Flamengo.** Disponível em: http://www.flamengo.com.br/site_clube/estatisticas/PaperMarcaFlamengo.pdf. Acesso em 16/06/2009.

FLAMENGO.COM.BR. Campanha CT Flamengo. Disponível em <http://www.flamengo.com.br/ct/index.html>. Acessado em 16/06/2009.

_____. Flamarketing. Disponível em http://www.flamengo.com.br/site_clube/marketing.html. Acessado em 16/06/2009.

FLARS.COM.BR. Caso Viagens. Disponível em http://www.flars.com.br/caso_viagens_7.html. Acessado em 16/06/2009.

FOER, Franklin. **Como o futebol explica o mundo: Um olhar inesperado sobre a globalização.** Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2005.

FRANZINI, Fábio. **Corações na ponta da chuteira: capítulos da história do futebol brasileiro (1919-1938).** Rio de Janeiro: DP&A, 2003.

FUTEBOLNEGOCIO.WORDPRESS.COM. O que leva o público aos estádios?. Disponível em <http://futebolnegocio.wordpress.com/2009/05/26/o-que-leva-o-publico-aos-estadios/>. Acessado em 16/06/2009.

FUTEBOLFINANCE. As dívidas dos clubes espanhóis em 2009. Disponível em <http://www.futebolfinance.com/as-dividas-dos-clubes-espanhois-2009>. Acesso em 16/06/2009.

_____. As dez principais fontes de renda dos clubes. Disponível em <http://www.futebolfinance.com/as-10-principais-fontes-de-receita-dos-clubes>. Acesso em 16/06/2009.

GLOBOESPORTE.COM. Flamengo e Atlético-PR: ingressos à venda para o retorno de Adriano. Disponível em <http://globoesporte.globo.com/Espportes/Noticias/Futebol/>

Brasileirao/Serie_A/0,,MUL1169692-9827,00-FLAMENGO+X+ATLETICOPR+INGRESSOS+A+VENDA+PARA+O+POSSIVEL+RETORNO+DE+ADRIANO.html.

Acesso em 16/06/2009.

_____. Pelo terceiro ano seguido, São Paulo tem a maior receita entre clubes do Brasil. Disponível em <http://globoesporte.globo.com/Esportes/Noticias/Futebol/0,,MUL1164208-9825,00-PELO+TERCEIRO+ANO+SEGUIDO+SAO+PAULO+TEM+A+MAIOR+RECEITA+ENTRE+CLUBES+BRASIL.html>. Acesso em 16/06/2009.

_____. Reformas para a Copa de 2014 vão fechar o Maracanã por pelo menos dois anos. Disponível em <http://globoesporte.globo.com/Esportes/Noticias/Futebol/0,,MUL981266-9825,00-REFORMAS+PARA+A+COPA+DE+VAO+FECHAR+O+MARACANA+POR+PELO+MENOS+DOIS+ANOS.html>. Acesso em 16/06/2009.

_____. Vale o quanto custa. Disponível em <http://colunas.globoesporte.com/olharcronicoesportivo/2009/04/05/vale-quanto-custa-parte-ii/>. Acesso em 16/06/2009.

_____. Uma nova fronteira na exploração da imagem. Disponível em <http://colunas.globoesporte.com/conexaogontijo/2009/03/31/uma-nova-fronteira-na-exploracao-da-imagem/>. Acesso em 16/06/2009.

INGRESSO.COM.BR. Disponível em http://www.ingresso.com.br/br/compra/ingresso/configuracao.asp?Compra=1&T_SETOR=00000230&T_SESSAO=10029342&T_IDCI DADE=00000002. Acesso em 16/06/2009.

JBONLINE.COM.BR. FlaTV: 11 milhões de acessos em uma semana. Disponível em <http://jbonline.terra.com.br/editorias/esportes/papel/2008/01/27/Esportes20080127006.html>. Acessado em 16/06/2009.

JUPPA, Fábio. O amor incondicional sob a frieza dos números. **O Globo**, Rio de Janeiro, 7 jun. 2009. Esportes, p.46.

KOTLER, Philip. **Marketing para o século XXI**. 14. ed. – São Paulo: Futura, 1999.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Administração em Marketing**. 12. ed – São Paulo: Prendice Hall, 2006.

LANCENET.COM.BR. Flamengo faz acordo com equipe de segurança. Disponível em <http://www.lance.com.br/noticias/09-06-05/557887.stm?flamengo-faz-acordo-com-empresa-de-seguranca>. Acessado em 16/06/2009.

_____. Flamengo-Olympikus, os números. Disponível em <http://blogs.lancenet.com.br/alemdojogo/2008/05/31/flamengo-olympikus-os-numeros/>. Acessado em 16/06/2009.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Jogada de Marketing: Aplicando as táticas do futebol à gestão empresarial**. 2. ed. – São Paulo: Saraiva, 2006.

MANUTD.COM. New kit for Asian Tour. Disponível em <http://www.manutd.com/default.sps?pageid={08717BAA-DDEA-4D3E-9D36-81620D41AC8C}&newsid=6630750&page=1>. Acesso em 16/06/2009.

MAQUINADOESPORTE.COM. Nunes estreará linhas de bonecos do Fla. Disponível em <http://maquinadoesporte.uol.com.br/v2/noticias.asp?id=13131>. Acesso em 16/06/2009.

MARCADEGOL.BLOGSPOT.COM. Puma se centró en el sentimiento del hincha de Independiente para diseñar su estrategia de marketing. Disponível em <http://marcadedgol.blogspot.com/2009/03/puma-se-centro-en-el-sentimiento-del.html>. Acesso em 16/06/2009.

MARTINS, José Roberto. **Branding: Um manual para você criar, avaliar e gerenciar marcas**. São Paulo: Negócio Editora, 2000.

MEDAGLIA, Thiago; LENCINA, Paulo; ANTUNES, Pedro. Paixão S/A. **FUT!**, Rio de Janeiro, n.7, p.30-38, jun. 2009.

MELO NETO, Francisco de Paulo; CARVALHO, Sérgio. **Gestão de Marcas no Esporte: Teoria e Prática**. Jundiaí: Fontoura, 2006.

MEIO & MENSAGEM. **Especial marketing esportivo**. Disponível em: <http://www.meioemensagem.com.br/especiais/arquivos/especial1115.pdf>. Acesso em 16/06/2009.

M&M ONLINE. Manchester é o clube com marca mais valiosa. Disponível em [http://www.meioemensagem.com.br/novomm/br/Conteudo/?Manchester e o clube com a marca mais valiosa](http://www.meioemensagem.com.br/novomm/br/Conteudo/?Manchester_e_o_clube_com_a_marca_mais_valiosa). Acesso em 16/06/2009.

OVASCOEMEU.COM.BR. Disponível em <http://www.ovascoemeu.com.br>. Acessado em 16/06/2009.

REIN, Irving; KOTLER, Philip; SHIELDS, Ben. **Marketing Esportivo: A reinvenção do esporte na busca de torcedores**. São Paulo: Bookman, 2006.

RIES, Al; TROUT, Jack. **Posicionamento: a batalha por sua mente**”. 20. ed. – São Paulo: Pearson Makron Books, 2002.

ROMÃO, Érika. Público feminino mostra seu valor. **Lance!**, Rio de Janeiro, 15 mai. 2009. p.23

_____. Vasco é o maior devedor. **Lance!**, Rio de Janeiro, 5 mai. 2009. p.13.

SANDER, Roberto. **Os dez mais do Flamengo**. Rio de Janeiro: Maquinaria, 2008.

SOBREFLAMENGO.BLOGSPOT.COM. FlaTV vai mudar. Disponível em <http://sobreflamengo.blogspot.com/2009/05/flatv-vai-mudar.html>. Acessado em 16/06/2009.

TICKETMASTER.COM.BR. Disponível em <http://www.ticketmaster.com.br/shwReleaseDetail.cfm?releaseID=2297#>. Acesso em 16/06/2009.

TORCEDORINTERNACIONAL.COM.BR. Disponível em <http://www.torcedorinternacional.com.br>. Acessado em 16/06/2009.

UCICINEMAS.COM. Disponível em <http://www.ucicinemas.com.br/tktfamilia/>. Acesso em 16/06/2009.

VEJA.COM. Flamengo rompe com Petrobras. Disponível em <http://veja.abril.com.br/noticia/variedade/flamengo-rompe-petrobras-432601.shtml>. Acesso em 16/06/2009.