

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO
INSTITUTO DE ECONOMIA
MONOGRAFIA DE BACHARELADO

**FATORES DETERMINANTES PARA O
INVESTIMENTO NO ESPORTE NACIONAL**

BERNARDO FONSECA DE FREITAS
matrícula nº: 102020502

ORIENTADORA: Prof. Maria Silvia Possas

OUTUBRO 2011

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO
INSTITUTO DE ECONOMIA
MONOGRAFIA DE BACHARELADO

**FATORES DETERMINANTES PARA O
INVESTIMENTO NO ESPORTE NACIONAL**

BERNARDO FONSECA DE FREITAS
matrícula nº: 102020502

ORIENTADORA: Prof. Maria Silvia Possas

OUTUBRO 2011

RESUMO

O trabalho busca analisar fatores que influenciam o investimento no esporte nacional, seus objetivos e as diversas formas para entrar neste mercado. Antes, buscamos entender o mercado esportivo nacional como um mercado oligopólio diferenciado exemplificando quais as “firmas” participantes desse mercado.

A perspectiva para o cenário econômico do esporte nacional é boa em função da realização da Copa do Mundo FIFA de 2014 e dos Jogos Olímpicos de 2016. Estes megaeventos têm a capacidade de desenvolver não só o mercado esportivo nacional como também estimular o crescimento de outros diversos setores da economia nacional, principalmente empresas do setor privado que estejam interessadas em se integrar a cadeia produtiva do esporte, podendo aumentar seu público consumidor utilizando-se da visibilidade do esporte e associando as marcas aos seus ídolos, este exemplo de empresas interessadas em entrar como patrocinadores. Há ainda outros setores do setor privado que podem entrar neste mercado como empresas de marketing esportivo e de mídia interessados em desenvolver parcerias com os clubes e confederações ou mesmo empresas que lançam suas próprias equipes se tornando assim parte do mercado produtivo do esporte como é o caso da Unilever no vôlei.

As estratégias de investimento no mercado esportivo provenientes de empresas privadas têm como foco diferenciar seu produto junto ao público alvo. Para isso é importante entender as variáveis do esporte capazes de diferenciar produtos, são estes os pontos de conexão com os fãs e que servem de fator de decisão na hora de consumir.

Somadas as perspectivas de crescimento do esporte ao desenvolvimento de novas tecnologias que possibilitam novas formas de gerar visibilidade para as equipes, o esporte olímpico nacional passa a ser, para os investidores, uma alternativa de boa visibilidade a baixo custo dependendo principalmente da estratégia definida pelo investidor privado.

O esporte olímpico nacional ainda é pouco conhecido pela maior parte do público brasileiro e muito disso se deve a enorme preferência que o brasileiro tem pelo futebol, essa é uma característica do mercado esportivo nacional. Este trabalho busca destacar essa marcante característica do torcedor brasileiro, o mercado consumidor do esporte, que não pode ser

esquecida na definição da estratégia adotada pelo investidor. Hoje já são muitos os exemplos de equipes e atletas das demais modalidades olímpicas que defendem as principais marcas do futebol nacional, essa estratégia se mostra eficaz na função de atrair novos torcedores e assim diferenciar produtos junto ao seu público alvo.

ÍNDICE

INTRODUÇÃO.....	6
CAPÍTULO I – MERCADO ESPORTIVO	8
I.1 – Cadeia produtiva no esporte de alto rendimento nacional	8
I.1.1 - Organizador do evento	9
I.1.2 - Infra Estrutura	9
I.1.3 - Equipes e atletas.....	10
I.1.4 - Patrocinadores.....	10
I.1.5 - Mídia.....	10
I.1.6 - Marketing Esportivo	11
I.2 - Tipologia de estruturas de mercado pertinente para esta análise.....	11
I.2.1 - Oligopólio	11
I.2.2 - Oligopólio diferenciado no mercado esportivo.....	12
I.2.3 - Diferenciação de produto	14
I.2.4 - Diferenciação de produto através da propaganda em esporte.....	15
CAPÍTULO II - O ESTADO E A INICIATIVA PRIVADA NO ESPORTE	16
II.1 - Política do esporte de alto rendimento	16
II.1.1 - Política Nacional do Esporte	16
II.1.2 - Departamento de Esporte de Base e Alto Rendimento.....	17
II.1.3 - Leis de incentivo ao esporte	17
II.2 - Desenvolvimento da cadeia produtiva através dos megaeventos.....	18
II.3 - O investimento privado no esporte.....	21
II.3.1 - Objetivos do investidor privado	21
II.3.2 - Formas de investimento privado na cadeia produtiva do esporte.....	22
CAPÍTULO III - ESTRATÉGIA DE INVESTIMENTO NO ESPORTE NACIONAL	23
III.1 - A mídia no esporte nacional.....	23
III.2 - Conexões com os fãs – meios de diferenciar o produto junto ao público-alvo.....	24
III.3 - Fatores de decisão do torcedor	28
III.4 - Segmentação do consumidor de esporte	29
III.4.1 - Os Indiferentes	30
III.4.2 - Os Curiosos	31
III.4.3 - Os Gastadores.....	32
III.4.4 - Os Colecionadores.....	32
III.4.5 - Os Agregados	33
III.4.6 - Os Conhecedores.....	33
III.4.7 - Os Fanáticos	33
III.5 - Estratégia de investimento privado em esporte	34
CAPÍTULO IV - CONCLUSÃO	38
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	41

INTRODUÇÃO

O esporte é um entretenimento com grande capacidade de atrair o público, que pode se tornar um mercado consumidor desde que seja bem explorado. Os torcedores sabem quais chuteiras seus ídolos usam, reconhecem as marcas impressas nas camisas de seus times. É a possibilidade das empresas mergulharem na emoção das partidas que impulsiona o crescente negócio do marketing esportivo. As promoções, eventos e patrocínios esportivos oriundos de empresas privadas movimentam cifras milionárias em todo o mundo.

Esse tipo de investimento vem crescendo ano após ano, depois de começar timidamente, graças à difusão da convicção no meio empresarial de que marcas, produtos e serviços podem absorver os atributos positivos normalmente ligados ao esporte como: estímulo para a educação e geração de valores, a criação de referências pessoais e sociais, além de estimular novos empregos e profissões.

A perspectiva para o mercado nacional do esporte é de crescimento para os próximos anos em função da realização da Copa do Mundo FIFA de 2014 e das Olimpíadas de 2016. O investimento em esportes no Brasil, a exemplo das nações que realizaram as últimas edições destas competições, crescerá e transformará não apenas o esporte, como toda a cadeia produtiva envolvida.

Neste cenário, o investidor privado pode se interessar em estreitar a relação da marca de sua empresa aos valores positivos do esporte e em toda a divulgação e repercussão espontânea nas diferentes formas de mídia que obtém com isso.

Assim iremos buscar entender a estrutura do mercado de esporte nacional, sua cadeia produtiva, com que empresas o mercado produtivo do esporte deve se alinhar para garantir seu desenvolvimento comercial, além das diretrizes políticas para o seu desenvolvimento. São muitas as modalidades atualmente que não possuem uma estrutura organizada de forma que atraia o interesse de patrocinadores e público. O apoio estatal, embora favorável, pode ao mesmo tempo representar um risco se a confederação responsável pela modalidade não buscar o seu próprio desenvolvimento.

Na segunda parte o trabalho expõe as formas de investimentos, o investimento estatal, suas diretrizes, metas, organização e investimento direto no esporte. Também veremos o que poderemos esperar de desenvolvimento do mercado esportivo com a realização dos megaeventos Copa do Mundo FIFA 2014 e Jogos Olímpicos de 2016 e o interesse do investimento privado diferenciar seu produto através do esporte ou ainda em realizar parcerias com o mercado produtivo do esporte para apoiar seu desenvolvimento.

Já na terceira parte, o trabalho busca ser objetivo na exposição do que faz um investidor no esporte ser bem sucedido, de como se associar a equipes e confederações que buscam atrair novos torcedores (que nesse caso se tornam a base do mercado consumidor), expondo, para isso, os pontos de conexão entre o esporte e o torcedor, os fatores de decisão do torcedor na hora de consumir o esporte e a segmentação desse mercado através dos níveis de interesse do indivíduo pelo esporte. Estar atento a essas variáveis é importante para o retorno do investimento realizado. Esportes que estejam sempre buscando novos torcedores estarão, provavelmente, aumentando seu mercado consumidor.

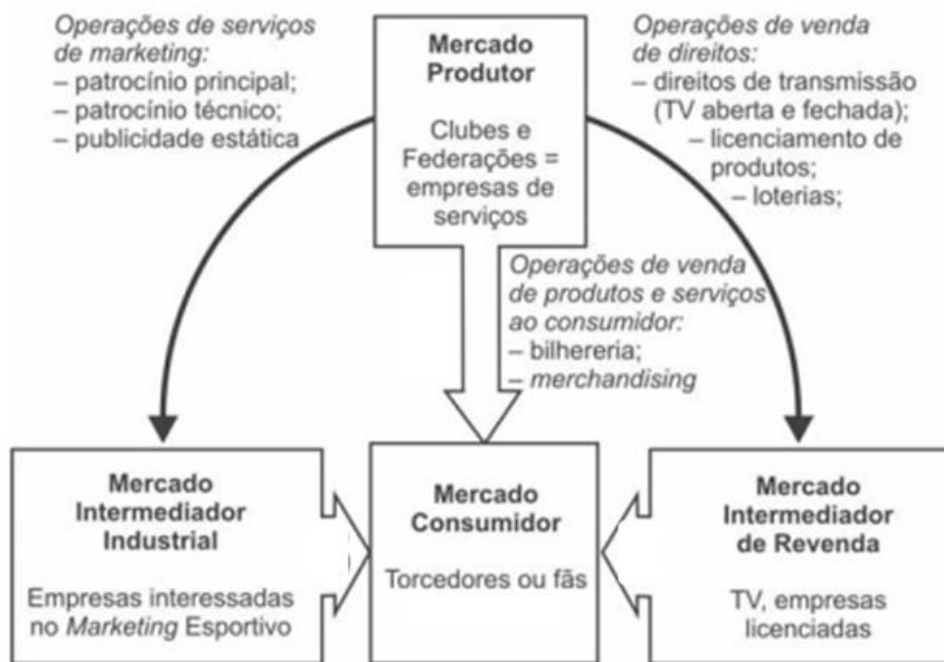
O negócio esporte no cenário nacional é predominantemente focado no futebol. No entanto, o crescimento das novas mídias gera novas oportunidades às outras modalidades de divulgar e universalizar a sua prática. São opções de investimento com valores menores do que os do futebol e que terão potencial de retorno ampliado devido à realização dos Jogos Olímpicos no Brasil e de toda a infraestrutura a ser criada. Vale assim entender como o investimento no esporte deve ser direcionado para que se obtenha o maior retorno, como atingir um grande público, incentivar o surgimento de novos torcedores, compreender e explorar seus hábitos de consumo e buscar no cenário nacional quais equipes das diferentes modalidades realizam ações com este objetivo. No final, resultados de índices de visibilidade ajudam a exemplificar as principais oportunidades de investimento no esporte nacional.

CAPÍTULO I – MERCADO ESPORTIVO

I.1 – Cadeia produtiva no esporte de alto rendimento nacional

O esporte de alto rendimento é o esporte praticado por atletas e equipes cuja principal fonte de renda provém do esporte. Estes atletas por sua vez competem entre si em competições com claros objetivos de resultados financeiros positivos em sua realização. A seguir a figura com a estrutura integrada do mercado esportivo.

Figura I.1 – Estrutura integrada do mercado esportivo



Fonte: Aidar et al., 2000 (apud LEONCINI; SILVA, 2005, p. 16)

A cadeia produtiva tem como mercado produtor os clubes e federações que juntos produzem o serviço para o mercado consumidor final, os torcedores. Entre o mercado produtor e o consumidor final, têm papel fundamental os mercados intermediários que utilizam os atletas, as equipes e competições como recursos, a mídia como instrumento de divulgação e a propaganda como negócio. O mercado intermediário se torna produtivo na busca de atender o torcedor. Em alguns casos de competições esportivas mais desenvolvidas comercialmente, há exemplos de receitas provenientes da negociação de direitos de

transmissão, produtos licenciados com a marca de equipes e atletas e ativação publicitária do espaço ao redor do evento.

Esse desenvolvimento comercial do esporte vem sendo conduzido por empresas especializadas em marketing esportivo, que atuam no desenvolvimento da marca do esporte para se tornar mais atraente aos patrocinadores das competições. As empresas de marketing esportivo são as responsáveis por trabalhar no esporte os valores aos quais investidores privados desejam agregar a sua marca. Essas empresas entram na cadeia produtiva como mercado intermediador industrial.

Há ainda o mercado intermediador de revenda, empresas interessadas em direitos de imagem dos clubes e atletas para produzirem novas transações de serviços aos torcedores, é o caso por exemplo da venda de pay per view ou espaço publicitário durante a transmissão ou mesmo de produtos licenciados com a marca dos clubes.

I.1.1 – Organizador do evento

Normalmente a função de se organizar um evento esportivo de alto rendimento é de responsabilidade das federações desportivas seguindo a hierarquia entre estado, país, continente e mundo conforme o âmbito da competição. No entanto muitos eventos esportivos são organizados por promotores independentes, como no caso da principal competição de basquete do Brasil, o Novo Basquete Brasil, que é organizado pela Liga Nacional de Basquete, que, por sua vez, tem a chancela da Confederação Brasileira de Basquete.

Ao organizador do evento cabe gerar receitas através de patrocinadores, bilheteria, entrada de novas equipes e das mídias que paguem os custos com equipes e atletas, infraestrutura e administração.

I.1.2 – Infraestrutura

São todas as necessidades físicas para a realização do evento. Dentre elas temos basicamente o local, que pode ser próprio, alugado ou até mesmo cedido por alguma entidade política e os materiais esportivos que nos principais eventos são fornecidos através de uma permuta comercial junto a empresas de material esportivo.

Inclui-se nesse custo toda a estrutura demandada para a administração da competição, a saber, custos com infraestrutura da sede organizadora, seus profissionais, logística das

viagens das equipes, com arbitragem e qualquer outra necessidade para a realização do esporte.

I.1.3 – Equipes e atletas

É a matéria básica para a realização de uma competição esportiva, tudo gira em torno dos competidores. Os custos e receitas geradas desta matéria são proporcionais ao seu poder de atratividade junto ao público e assim como os organizadores de eventos possuem uma infraestrutura própria, com receitas e custos independentes.

Suas principais fontes de receita são seus patrocinadores, bilheteria, sócios do clube e em poucos casos vendas de produtos licenciados com a marca do clube ou atleta.

I.1.4 – Patrocinadores

Atualmente são as principais fontes de receita do esporte nacional, podendo ter origem tanto privada como estatal. Conforme pesquisa realizada pela Ipson Marplan realizada entre setembro de 2005 e junho de 2006, e publicada no Dossiê do Esporte em 2006, no Brasil em 2005, o impacto econômico proporcionado pela prática esportiva e as atividades de produção de bens e serviços relacionadas ao esporte, somavam o equivalente a 1,95% do PIB brasileiro. Destes, 1,75% foram originados em gastos do setor privado e os outros 0,20% em investimentos do setor público.

O esporte nacional não consegue sobreviver sem o apoio de patrocinadores, que, por sua vez, recebem até mesmo incentivos fiscais para apoiar o esporte. No Brasil não há um exemplo de modalidade ou equipe que possua uma cadeia produtiva desenvolvida a ponto de gerar receita através de operações de venda de direitos, produtos e serviços de forma que compense a falta de um patrocinador. O patrocinador, por sua vez, busca na parceria com o esporte agregar os bons valores do esporte à sua marca e se utilizar da visibilidade do esporte para divulgá-la.

I.1.5 – Mídia

A mídia tem papel fundamental no esporte de alto rendimento à medida que ela garante a visibilidade necessária para atrair as receitas de patrocinadores e bilheteria. No cenário atual da mídia nacional, a TV aberta se mantém como a principal mídia e a TV fechada cresce impulsionada pelo crescimento da classe C. Além destas, há o surgimento e

desenvolvimento de novas mídias que facilitam ainda mais a divulgação dos eventos esportivos, como a internet por exemplo.

Nos casos em que o interesse popular é grande por um evento esportivo, os direitos de transmissão são vendidos às empresas de mídia gerando assim uma receita a mais para equipes e organizadores de eventos. A mídia, por sua vez, busca suas próprias fontes de receitas que banquem as transmissões. Na grande maioria das modalidades, os direitos de transmissão são negociados gratuitamente em troca de compromissos de transmissão que posteriormente servirão de garantia para os clubes atraírem possíveis patrocinadores.

I.1.6 – Marketing Esportivo

As empresas de marketing esportivo se propõem a desenvolver o produto esporte comercialmente, tornando-o atrativo aos patrocinadores e público. Este trabalho pode vir através de melhorias e adaptações na infraestrutura, campanhas de fortalecimento da marca, assessoria de imprensa e desenvolvimento de produtos para novas mídias, negociação de direitos esportivos e comerciais.

No cenário nacional ainda encontramos confederações de modalidades importantes como, por exemplo, a CBDA que não conta com os serviços de uma agência de marketing esportivo. Com a realização dos Jogos Olímpicos de 2016 e a necessidade de desenvolvimento da cadeia produtiva para atrair novos torcedores pode fazer com que este cenário mude e estas confederações se interessem mais em parcerias com empresas desse ramo.

No Brasil, a comercialização de produtos licenciados com as marcas dos clubes ainda não está bem desenvolvida, este mercado ainda sofre com a pirataria, que não gera qualquer receita ao detentor da marca.

I.2 – Tipologia de Estruturas de Mercado Pertinente Para Esta Análise

I.2.1 – Oligopólio

Oligopólio é o tipo de estrutura de mercado caracterizado pelo número limitado de empresas. Naturalmente, este número limitado de ofertantes lhes permite conquistar um poder de mercado diferenciado em relação ao existente em situação de concorrência entre muitos ofertantes (concorrência perfeita ou, simplesmente, concorrência), exigindo dos dirigentes das empresas oligopolistas atenção redobrada às decisões tomadas por suas rivais.

Assim, essas poucas empresas são inter-relacionadas e a ação de uma empresa individualmente afeta as demais. Estas poucas e grandes empresas agem principalmente em defesa de suas parcelas do mercado e contam com a imposição natural de barreiras à entrada de novos competidores. Competidores que, uma vez integrantes de um mercado oligopolizado, disputam espaço fundamentalmente por meio políticas extra-preço, com destaque à diferenciação de produtos, propaganda e serviços aos clientes. O futebol nacional é um exemplo de oligopólio, neste caso um oligopólio diferenciado.

I.2.2 – Oligopólio diferenciado no mercado esportivo

O oligopólio diferenciado é caracterizado por: elevados custos de comercialização, vendas e propaganda, explicado pela alta diferenciação de produtos; concorrência entre as empresas via publicidade, principalmente, lançando novos produtos; pouca diversidade de técnicas utilizadas pelas empresas; inexistência de liderança de preços; minimização dos custos de distribuição, de comercialização e de transporte; existência de barreiras à entrada de novas firmas, tanto internas (ligadas ao produto, tal como marca) quanto externas (gastos e investimentos necessários em instalação). O capital requerido das firmas ingressantes nos mercados em oligopólio diferenciado exige destas firmas a superação das dificuldades de obtenção de recursos e melhores condições de financiamentos. Terão de captar clientes em número suficiente para ressarcir o capital investido, ao passo que enfrenta a reputação de mercado conquistada pelas empresas já instaladas dos clientes que, no decorrer do tempo, criaram “lealdade” aos produtos que consomem. São também barreiras à entrada destas empresas no setor caracterizado por esta sub-estrutura os gastos com publicidade e tecnologia.

É neste cenário de oligopólio diferenciado que o mercado esportivo se insere. Como citado acima, as barreiras à entrada de novas equipes são grandes em função da lealdade conquistada por algumas marcas do esporte nacional ao longo de anos de existência. O futebol é no Brasil o grande alvo do mercado publicitário em função do interesse do público, e como em um oligopólio diferenciado este interesse se limita a poucos clubes que concentram grande parte dos consumidores do esporte nacional, são estas as maiores marcas do mercado esportivo nacional.

No mercado produtor do esporte o lançamento de novos produtos pode ocorrer através da revelação de novos talentos ou mesmo na contratação destes. A entrada no mercado de esportes individuais é mais fácil do que em esportes por equipe, nos individuais a marca é o próprio nome do atleta e sua força de mercado vem com seus resultados. Já em esportes por

equipes é mais comum haver marcas fortes e com público fiel dificultando assim a entrada de novas equipes.

Atualmente, para novos entrantes no mercado esportivo, além da necessidade de desenvolver o mercado produtor do esporte há também a necessidade de desenvolver toda a cadeia produtiva, ou seja, deve buscar operações de serviços de marketing que ajudem a promover o produto. Este trabalho em conjunto com parceiros de mídia, no papel de mercado intermediador de revenda, é capaz de tornar atletas em celebridades nacionais com potencial de atribuir valores e visibilidade de forma que atraia marcas interessadas em se tornarem patrocinadores.

I.2.3 – Diferenciação de produto

A diferenciação de produtos decorre de fatores subjetivos, qualquer listagem das possibilidades de diferenciação é incompleta. Muitos produtos que apresentam características físicas idênticas são percebidos como diferentes pelos consumidores em função da marca. As empresas orientam parte relevante de seus recursos para consolidarem as marcas frente aos consumidores.

Dentro da empresa alguns setores conseguem ser mais eficazes na diferenciação pois esta implica num produto novo e que possa ser modificado de forma que o consumidor o considere um produto melhor que os existentes. Este produto novo deve ser criado conforme critérios de avaliação do consumidor.

Existe ainda dois tipos de diferenciação do produto: a horizontal e a vertical. A diferenciação vertical acontece quando um produto apresenta atributos mais desejáveis que o outro. Já a diferenciação horizontal ocorre quando os produtos não podem ser considerados melhores ou piores em situações de preços iguais, nem todos os consumidores escolhem a mesma variedade, a escolha depende do gosto do consumidor.

I.2.4 – Diferenciação de produto através da propaganda em esporte

O tipo de propaganda adotada depende do tipo de produto ou serviço e do público-alvo, conforme os critérios de avaliação do consumidor. A diferenciação através da propaganda significa investir na diferenciação horizontal.

São diversas as formas de propaganda e uma delas é a partir do esporte. O investimento em propaganda através do esporte pode não só agregar os bons valores do esporte a marca de determinado produto, como também pode contar com a popularidade do esporte para divulgar informações de seu produto.

A propaganda pode ser vista como instrumento para aumentar a transparência do mercado através da divulgação de informações sobre fabricantes, produtos e preços, construindo um meio para implementação de estratégias de comercialização diferenciadas conforme a estratégia mais adequada ao mercado. É de se esperar que empresas que tenham a necessidade de vincular sua marca a valores como o saúde ou empresas que possuem o público alvo formado predominantemente por homens se interessem na estratégia de investimento em esporte.

CAPÍTULO II – O ESTADO E A INICIATIVA PRIVADA NO ESPORTE

O mercado esportivo nacional ainda está em desenvolvimento sendo necessário o apoio do setor público que pode ajudar com patrocínio direto ou através de leis de incentivo que estimulem a entrada do setor privado. O envolvimento político no esporte aumentou com os investimentos necessários para a realização da Copa do Mundo de 2014 e dos Jogos Olímpicos de 2016 que geram boas perspectivas para este mercado e outros setores da economia, com isso, a iniciativa privada intensifica seu interesse em se relacionar a este mercado.

II.1 - Política do esporte de alto rendimento

O Ministério do Esporte foi criado apenas em 1998, antes disso de 1937 a 1995 o órgão governamental dedicado ao esporte sempre esteve vinculado ao Ministério da Educação. Atualmente as diretrizes do governo para investimento no esporte são determinadas pela Política Nacional do Esporte criada pelo Conselho Nacional do Esporte.

II.1.1 - Política Nacional do Esporte

O Conselho Nacional do Esporte, através da Resolução CNE nº5, de 14 de julho de 2005 aprovou a Política Nacional do Esporte. Dentre as diretrizes, a diretriz de desenvolvimento econômico garante a o suporte do governo na busca de garantir o desenvolvimento da cadeia produtiva do esporte:

“Desenvolvimento Econômico

O esporte tem um enorme potencial econômico que gera empregos e renda, seja na fabricação e comercialização de produtos esportivos, na construção ou reforma de instalações esportivas, na venda de serviços ou na promoção de eventos. Deve-se considerar, ainda, os efeitos suplementares dos espectadores, patrocinadores, vendedores, da mídia nacional e internacional e da indústria do turismo que gira em torno das grandes competições. Ações, programas e projetos de esporte devem ser desenvolvidos de forma a explorar o seu potencial econômico, estimulando, para tanto, o desenvolvimento do conhecimento científico e tecnológico para além das práticas esportivas em si, buscando novas formas de atividades, novos produtos e serviços, que gerem mais empregos e criem uma cadeia produtiva mais eficaz, capaz de incrementar o crescimento econômico do país, com reflexos positivos na formação humana e na valorização da indústria nacional e da cadeia produtiva do esporte.”

II.1.2 - Departamento de Esporte de Base e Alto Rendimento

Compete ao Departamento de Esporte de Base e Alto Rendimento dentro da Secretaria Nacional do Esporte de Alto Rendimento apoiar o surgimento de competições fortes nas diferentes modalidades, capazes de atrair um grande público e se desenvolver comercialmente.

É evidente e necessária a presença do Estado no atual cenário do esporte nacional, empresas ligadas ao governo e que possuem viés político são os principais patrocinadores de diversas competições e confederações.

Um grande exemplo é a Petrobras que em 2010 patrocinou a principal competição do futebol nacional, o Campeonato Brasileiro de Futebol. Neste caso a competição não possui uma dependência do patrocínio da estatal, investidores privados são interessados em patrocinar a competição em função de sua força junto ao público nacional.

No entanto o mesmo não ocorre com as outras modalidades fora do futebol. O futsal, por exemplo, é patrocinado pelo Banco do Brasil e Correios, o vôlei pelo Banco do Brasil, o atletismo e ginástica são patrocinados pela Caixa, o basquete pela Eletrobrás e o tênis pelos Correios além de outros exemplos.

Todas essas modalidades, apesar de também terem patrocinadores privados, são dependentes do apoio do governo para se desenvolverem. A própria iniciativa privada busca se utilizar de leis de incentivos para entrar no mercado esportivo. Além disso, o Ministério do Esporte, através do Comitê Olímpico do Brasileiro, provém repasses anuais às confederações com o objetivo de atender a Política Nacional do Esporte.

As confederações devem ser responsáveis pela a utilização destes recursos, a busca pelo desenvolvimento passa principalmente pelo surgimento de atletas de ponta no cenário internacional com desempenhos que gerem sucesso e visibilidade e atraiam o investidor privado.

II.1.3 – Leis de incentivo ao esporte

A lei de incentivo ao esporte é um importante instrumento para o desenvolvimento do mercado esportivo já que estimula patrocinadores a uma participação mais efetiva em projetos esportivos através de descontos em imposto de renda. Podem contribuir e obter seus

benefícios pessoas físicas, que podem reduzir assim até 6% do imposto de renda devido, e pessoas jurídicas tributadas com base no lucro real em até 1% do imposto de renda devido.

Ainda na busca em desenvolver o esporte, no dia 20 de setembro de 2010, o governo Lula já fez uma mudança importante, assinou uma medida provisória que promove ações de qualificação do esporte de alto rendimento, prevendo mudanças no repasse da Lei Agnelo Piva, criação do programa Cidade Esportiva, novas categorias para o Programa Bolsa-Atleta e a Rede Nacional de Treinamento que permitem ao Comitê Olímpico Brasileiro (COB) e o Comitê Paraolímpico Brasileiro (CPB) receberem recursos mediante a assinatura de um Contrato Gerencial, documento com metas a serem cumpridas pelas confederações com o objetivo de desenvolver planos de trabalho para cada modalidade olímpica, ou seja, com o objetivo de ganhar mais medalhas nos Jogos Olímpicos de 2016.

Serão criadas dentro do programa Bolsa Atleta as categorias: Atleta de Pódio, que obterá maiores recursos, podendo chegar até R\$ 15 mil para atletas com reais chances de medalhas; e a categoria Atleta de Base que vai suprir as necessidades da categoria estudantil, que não contempla esportistas de destaque em categorias iniciantes de todas as modalidades olímpicas.

A medida provisória também prevê o surgimento do programa Cidade Esportiva, em que os municípios que desejem se utilizar do benefício adotem uma determinada modalidade a qual a cidade será responsável pela manutenção e operação do Centro Local, por estabelecer parcerias com Estado, União e Confederações para dotar atletas, clubes e escolas de meios para o desenvolvimento, das categorias de base até o nível olímpico. O conjunto formado por esses municípios será denominado de Rede Nacional de Treinamento de Alto Nível do Ministério do Esporte. Além de ser o indutor das ações e o articulador das cidades, o Governo Federal irá colaborar financeiramente com a modernização dos equipamentos esportivos.

Nesse contexto cabe ao investidor privado buscar as melhores oportunidades de se beneficiar de todo esse investimento no esporte.

II.2 – Desenvolvimento da cadeia produtiva através dos megaeventos

Uma característica do setor esportivo é a sua capacidade de estimular outros setores da economia. Temos o exemplo da indústria de materiais esportivos que busca atender o mercado consumidor do esporte, além disso estádios e equipamentos são construídos

impactando em construtoras, eventos e torneios são organizados gerando serviços além da cobertura da televisão e da imprensa crescente em volume e qualidade principalmente em função do desenvolvimento de novas tecnologias que abriram um novo canal para a disseminação da informação possibilitando ao torcedor maior acesso às equipes e consequente aumento do interesse, ou paixão, pelo esporte e visibilidade aos seus patrocinadores.

A realização de um megaevento é o exemplo maior de evento esportivo no desenvolvimento de uma cadeia produtiva. Os impactos gerados podem ser classificados de acordo com a relação com o evento.

Os impactos diretos são divididos em duas categorias: os gerados por investimentos na organização e preparação do evento (infraestrutura e custeio) e os relacionados aos visitantes e participantes do evento (equipes, organizadores, profissionais, etc.). Nesse caso, são impactados os setores da economia afetados diretamente pelas atividades resultantes do aumento de investimentos públicos e privados, um exemplo é a construção civil contratada para construção de pontes para melhorar a circulação de veículos como para a construção de estádios e ginásios.

Os impactos indiretos acontecem principalmente nos setores de fornecimento de matéria-prima como, por exemplo, empresas serão as responsáveis pelas refeições do evento e que precisaram aumentar sua produção para atender as demandas do evento. Nesse caso os impactos são gerados pelo encadeamento de compras e vendas entre os setores da economia necessários para atender à demanda final.

O último é o de Impacto Induzido, semelhante ao efeito multiplicador keynesiano, que são compras feitas pelos consumidores empregados direta ou indiretamente nas atividades econômicas beneficiadas pela expansão dos gastos públicos e privados surgidos com o evento. São consumos de toda natureza que não ocorreriam se o profissional e seus dependentes não tivessem chance de usufruir da renda adicional gerada pelo trabalho relacionado ao evento.

O Brasil será sede da Copa do Mundo da FIFA de 2014 e dos Jogos Olímpicos de 2016, é uma oportunidade única de ter os dois principais eventos esportivos do mundo num período de pouco mais de dois anos que colocam o país em evidência no mundo. Toda essa repercussão faz com que seja necessária uma infraestrutura especial. No caso do projeto olímpico da prefeitura do Rio de Janeiro, estão incluídas obras que não são especificamente para a Olimpíada, como o Arco Metropolitano, obras do Programa de Aceleração do

Crescimento (PAC) nas favelas do Rio e a expansão do metrô. O custo para a realização desses eventos é cada vez mais alto e boa parte do orçamento é financiada com recursos públicos.

A expectativa é que os resultados sejam semelhantes aos da China e que haja um salto dos investimentos em esporte. Em 1999, o PIB do esporte brasileiro era de US\$ 10,3 bilhões e o da China, de US\$ 16,5 bilhões. Em 2005, o do Brasil chegou a US\$ 15,6 bilhões e o da China US\$ 44,8 bilhões. O esporte na China teve um crescimento extraordinário, acompanhando sua economia e com o acréscimo de investimento através dos efeitos gerados por sediar os Jogos Olímpicos de 2008. Assim, a exemplo da China, com a realização dos Jogos Olímpicos de 2016 no Brasil, a expectativa é de que o PIB brasileiro do esporte cresça percentualmente mais do que o PIB nacional.

Muitos estudos são realizados para mensurar o ganho da cadeia produtiva do esporte com a realização de megaeventos, no entanto a maioria trata-se de estudos encomendados para dar suporte à candidatura e com isso pode se esperar estimativas superdimensionadas do impacto que os eventos gerarão nas economias locais. É normal que estudos realizados anos após a realização destes eventos não consigam confirmar as previsões iniciais e com resultados muito mais modestos em termos de crescimento do PIB, fluxo turístico, geração de novos empregos e utilização da infraestrutura construída para o evento.

No entanto esses eventos são capazes de gerar benefícios sociais intangíveis, como, por exemplo, a auto-estima e confiança da população local, e por isso a decisão sobre a organização de megaeventos não deve ater-se apenas a fatores econômicos. Já existem algumas metodologias que procuram medir o impacto destes fatores intangíveis. Uma delas é avaliação contingencial, utilizada na mensuração do retorno dos Jogos Olímpicos de Londres 2012, que chegou à conclusão que o impacto dos efeitos intangíveis para o Reino Unido como um todo seria de £ 2,0 bilhões. Este método baseia-se em pesquisas para tentar medir o quanto a população estaria disposta a pagar, através do incremento em impostos, para garantir que o evento seja realizado na cidade. A pesquisa descobriu que, em média, a população de Londres estaria disposta a aumentar em £ 22 por ano a sua carga tributária para ajudar a financiar os jogos. Apesar da metodologia de avaliação contingencial possuir uma série de limitações e riscos que devem ser levados em consideração, ela vem sendo utilizada cada vez mais nos cálculos de avaliação de retorno de eventos esportivos, principalmente na mensuração de efeitos intangíveis e mercados hipotéticos.

II.3 – O investimento privado no esporte

A relação entre o investimento público e privado no esporte é direta, os investimentos feitos na criação de leis de incentivo tornam o investimento privado mais barato, fazendo com que seja mais atrativo enquanto forma de reforço da imagem e marca.

Já o suporte do Estado para trazer os chamados megaeventos para o Brasil dão as garantias necessárias para o setor privado investir no longo prazo. A seguir os objetivos do investidor privado e as formas de se investir nos diversos setores da cadeia produtiva do esporte.

II.3.1 – Objetivos do investidor privado

O investimento privado é realizado principalmente através do marketing esportivo. Os torcedores reconhecem as marcas utilizadas pelos seus ídolos ou ainda daquelas presentes nas camisas de seus times. Esse tipo de investimento vem crescendo ano após ano, depois de começar timidamente, graças à difusa convicção no meio empresarial de que marcas, produtos e serviços podem absorver os atributos positivos normalmente ligados ao esporte, entre os quais podem ser citados: estímulo para a educação e a geração de valores; criação de referências pessoais e sociais; estímulo a novos empregos e profissões.

A IBCI (*Institutional Business Consultoria Internacional*) em Dossiê do Esporte (2006) apresentou pesquisas realizadas no campo em 2004 e 2005 que permitem inferir os elementos principais que pesam na decisão de investimento privado:

- Grandes corporações investem em times, jogos e modalidades esportivas porque esperam conquistar novos clientes. Usam a popularidade do esporte para expandir sua marca e fixar a imagem de seu produto, associando o nome da empresa aos valores da modalidade patrocinada e aos atributos positivos do atleta ou do time.
- Empresas privadas visam o lucro e calculam qual é o rendimento possível ao associarem sua marca ou seu produto a um esporte.
- Empresas privadas buscam retorno a curto prazo, no máximo em dois ou três anos. Sua escolha é clara: apoiar times ou atletas que são vencedores de fato, não os que apenas têm potencial futuro de vitórias.

Do ponto de vista de imagem pública e do retorno social, os atributos associados ao esporte possuem grande valor para a iniciativa. A empresa investe conforme sua estratégia de marketing buscando os objetivos de sua administração que podem traçar diferentes metas. Há ainda exemplos de empresas que buscam programas esportivos de cunho social, de relevância localizada, especialmente nas comunidades onde atua, porque entende este investimento como um meio de conciliação de interesses.

Para o sucesso no investimento é importante ter ciência de medidas e ações eficientes junto ao público alvo, das modalidades e equipes com potencial de atrair um número de torcedores prováveis de consumir seus produtos. No capítulo a seguir buscaremos entender e exemplificar as possíveis estratégias na busca de diferenciar o produto através do esporte.

II.3.2 – Formas de investimento privado na cadeia produtiva do esporte

O investimento privado pode estar presente desempenhando qualquer papel dentro da cadeia produtiva do esporte. Quando realizado no mercado produtor do esporte significa que determinada empresa que tenha criado sua própria equipe, como é o caso da Unilever no vôlei feminino, ou mesmo clubes e federações estão investindo em melhorias do seu produto, ou seja, em novas contratações ou em equipamentos que beneficiem a desempenho do atleta ou, no caso das federações e confederações, em melhorias para seus eventos.

Já o investimento no mercado intermediador industrial trata-se de empresas de marketing esportivo investindo para atrair outros investidores no papel de patrocinadores de equipes, atletas ou eventos. É o setor privado utilizando-se do impacto desse fenômeno de popularização do esporte para ganhar a visibilidade espontânea gerada pela mídia em função da demanda do público, sendo ainda capaz de condicionar tendências de comportamento, que, por sua vez, geram consumo ligado à moda e ao estilo de vida esportivo, estimulados também pela ampla aceitação da correlação entre esporte e saúde. Estes atributos são os objetivos do investimento privado que busca diferenciar seu produto através do esporte.

O investimento privado ainda pode ocorrer no mercado intermediador de revenda, em que empresas de mídia podem investir na aquisição de direitos de transmissão ou na produção e desenvolvimento de estratégias de comunicação para divulgar uma determinada modalidade parceira. Como veremos a seguir, o investimento de empresas de mídia geram um aumento de visibilidade imprescindível para o desenvolvimento comercial de modalidades, equipes e atletas.

CAPÍTULO III – ESTRATÉGIA DE INVESTIMENTO NO ESPORTE NACIONAL

Conforme visto no capítulo anterior, o investimento privado pode ser realizado tanto no mercado produtor, como nos mercados intermediadores, industrial ou de revenda. Seja onde for realizado, o investimento busca se aproveitar do poder do esporte em atrair e gerar respostas emocionais do público, para conseguir chegar ao público o esporte depende de parcerias com empresas de mídia que gerem a visibilidade do esporte junto ao seu público alvo. Por isso a importância da relação da mídia com o esporte.

III.1 – A mídia no esporte nacional

Como citado anteriormente, a mídia tem grande importância na cadeia produtiva do esporte assumindo o papel de mercado intermediador de revenda.

O mercado da mídia nacional é bastante concentrado, a principal mídia esportiva nacional é sem dúvida a TV aberta, mas esta não dedica muitas horas de sua programação para esportes. A maior emissora de TV aberta é a TV Globo e para os organizadores de eventos esportivos uma transmissão na emissora garante maior facilidade de atrair investidores privados interessados em se tornarem patrocinadores, no entanto são poucas horas de esporte disponíveis no canal, que já estão comprometidas com o futebol nacional exibido aos domingos às 16:00 e nas quartas-feiras à noite, e as etapas da Fórmula 1, principal evento de automobilismo no mundo, realizadas predominantemente às 09:00. Para uma empresa investir nestes esportes é necessário um capital muito alto, sendo possível apenas para grandes empresas nacionais ou internacionais. A TV Globo ainda exhibe diariamente o programa Globo Esporte e semanalmente, aos domingos, o Esporte Espetacular. Estes programas dão visibilidade aos demais esportes, principalmente ao vôlei, futsal e basquete que possuem acordos comerciais que garantem a exibição de matérias de seus principais eventos (Superliga de Vôlei, Liga Futsal e Novo Basquete Brasil respectivamente) em seus programas, garantindo visibilidade e possibilitando um retorno maior aos patrocinadores.

Na TV aberta há ainda a Rede Record que exhibe semanalmente o programa Esporte Fantástico. A emissora possui ainda contrato com a Confederação Brasileira de Judô e garante a transmissão de seus eventos. No entanto, a programação do canal permite a transmissão de algumas poucas lutas. Já na Rede Bandeirantes, a parte de sua programação dedicada ao esporte conta com os programas Band Esporte Clube e Terceiro Tempo, ambos aos domingos,

e transmite, além do futebol nacional e internacional, a Superliga de Vôlei, principal competição da Confederação Brasileira de Vôlei.

Assim, apesar da TV aberta garantir boa visibilidade, esta não é capaz de atender a todas as modalidades. Tendo conhecimento dessa limitação e com o crescimento contínuo das demais mídias, principalmente a TV por assinatura e internet, há uma movimentação das grandes redes nacionais na sua estratégia de produção de conteúdo.

As Organizações Globo, para acompanhar o crescimento do esporte, construíram sua base de mídia com os canais da TV por assinatura SporTV e SporTV2, os canais de pay-per-view Premiere Futebol Clube e com o site Globoesporte.com. As demais emissoras na busca de adotar estratégia semelhante criaram seus canais especializados em esporte na TV por assinatura, surgindo os canais Bandsports e Record News.

III.2 – Conexões com os fãs – meios de diferenciar o produto junto ao público-alvo

Como mencionado anteriormente, no mercado oligopólio diferenciado esportivo o poder de mercado está concentrado em poucas equipes e modalidades, mais precisamente nas equipes do futebol. As empresas que investem no esporte na busca de diferenciar seu produto, além de se preocupar com a visibilidade que a modalidade fornece, devem se preocupar também com as estratégias de marketing esportivo adotadas pela modalidade, do desenvolvimento do mercado intermediador industrial.

Conforme Rein, Kotler e Shields (2002), existem conexões que podem ser utilizadas para ligar os torcedores aos esportes sendo que essas conexões nem sempre funcionam de maneira igual, pois têm origens diferentes e o fã sente-se ligado a eles por razões diferentes. Para quase todos os eventos esportivos os astros e locais são considerados essenciais, são os conectores fundamentais.

Os astros são o lado humano dos esportes com o qual os fãs talvez mais consigam se relacionar, e, por meio da relação, expressar um largo número de emoções. Um astro é alguém que tem potencial de atração para conectar-se com os fãs. Os mais famosos são aqueles atletas que atraem por suas ações, personalidade e capacidade técnica, sendo um produto vendável da indústria do esporte.

Um exemplo atual de investimento em um astro na construção de uma equipe para fortalecer uma marca foi da contratação do astro da seleção brasileira de vôlei, Giba, pelo

clube paulista Pinheiros, que havia acabado de fechar um grande contrato de patrocínio com a operadora de TV por assinatura, Sky, incluindo name rights, alterando o nome da equipe para Pinheiros/Sky. Ao utilizar o astro como instrumento de atração, a instituição deve investir também para manter um permanente elenco de nomes com potencialidade em desenvolvimento e promoção e para isso foram contratados Rodrigão e Marcelinho, dois companheiros de Giba na seleção brasileira. A instituição ainda deve manter-se firme na decisão de dar apoio a esses astros, aproximá-los ao máximo dos fãs, e substituí-los sempre que necessário, seja para manter o elenco de celebridades ou para melhorar o desempenho da equipe, como ocorrido com estes dois últimos recentemente em função do mau desempenho e salários altos. Nesse caso, o risco da força dos astros é por esta ser vista como uma conexão volátil, temporária e muitas vezes difícil de ser institucionalizada por qualquer entidade esportiva. No esporte profissional, a constante rotatividade dos atletas deixa a direção das entidades relutantes quanto a investir nos astros, além de já terem tornado muitos torcedores descrentes e pouco dispostos a se identificar com atletas que hoje estão no seu time e amanhã poderão estar do outro lado do país, ou do mundo. Os executivos devem estar dispostos a apostar em atletas promissores que venham a se transformar em astros, promover a interação desses eventuais craques com outros canais de entretenimento e tirar proveito dos *fantasy sports* e videogames mediante a sua integração nas campanhas de marketing. É fundamental ter consciência do potencial dos astros ao projetar instalações, criar eventos e na contratação de técnicos e diretores.

O local é onde o esporte tem suas raízes mais profundas, entrelaçando-se com muitas emoções relacionadas à identificação e ao envolvimento com a comunidade. As conexões derivadas têm fundamento na necessidade sentida de interação comunitária, filiação e ligação com seu lugar de residência atual ou anteriores. Em muitos casos, um aspecto chave de identidade do lugar é relacionado com as equipes de esportes que representam a comunidade. Nesse caso, as instituições esportivas e os locais precisam andar juntos em matéria de planejamento, desenvolvimento e implementação. Precisam uns dos outros para consolidar a marca e a imagem e também por motivos econômicos. Isso exige um planejamento cuidadoso da infraestrutura, promovendo a aproximação entre local das atividades e os eventos esportivos, trabalhando com modelos financeiros que respeitem os respectivos interesses. O melhor exemplo de interação entre uma instituição esportiva e o local ocorre em Franca, cidade conhecida como capital nacional do basquete e onde o envolvimento da equipe com a cidade é tão grande que em 25 de outubro de 2001 foi criada a nova bandeira da cidade contendo uma bola de basquete.

Em muitas maneiras, a identidade do lugar é uma das conexões mais fortes com os fãs. Em uma sociedade na qual as pessoas estão constantemente trocando de residência, as exigências para a manutenção da ligação com o local de origem quase sempre incluem uma excelente capacidade de comunicação e uma habilidade muito grande no sentido de fazer uso de novas mídias para manter a ligação dos fãs mais nômades e inconstantes.

Um segundo conjunto de pontos de conexão é o representado pelos conectores da comunicação – moeda social e família – que se tornaram vitais para todos os esportes na era de informação.

Investir no esporte através dessas conexões significa capitalizar com o formidável potencial de agregação dos esportes, que acabam promovendo a interligação dos torcedores por meio do convívio social e emocional proporcionado pelos eventos esportivos. O esporte funciona com uma espécie de moeda social, a informação compartilhada que mantém e incentiva a interação social, é o assunto de muitas conversas e pode definir grupos sociais que se organizam em função da prática de determinada modalidade. Os grandes eventos esportivos promovem uma atmosfera capaz de incentivar o relacionamento dos fãs nem sempre através do jogo em si, mas com atividades no seu ambiente de realização. As empresas patrocinadoras destes grandes eventos criam stands com jogos, venda de produtos e divulgação da marca.

O esporte em si utiliza outras formas de se conectar aos torcedores. Dentro ainda do conjunto da comunicação há a família, a propagação do esporte através da conexão familiar que aprofunda a ligação da pessoa com o produto esportivo. A família figura entre os mais poderosos e significativos vínculos existentes, a experiência esportiva como um ritual de passagem de pai para filho.

Já em outro grupo de pontos de conexão temos as experiências indiretas que são definidas através de uma imitação dessa atividade, é o caso do video game e fantasy games, há também a incerteza que se dá através da imprevisibilidade de um determinado esporte, da espontaneidade da ação e as tentativas de prever os resultados. E por último a conexão de utopia atrai muitos fãs para experiências esportivas que representem seu passado, suas recordações de tempos passados são quase sempre recriações idealizadas de um determinado esporte.

No entanto, Rein, Kotler e Shields (2002) não levam em conta que fatores históricos da cultura esportiva podem gerar o surgimento de novas conexões. No Brasil o interesse pelo futebol tão superior das demais modalidades fez com que alguns clubes de futebol se tornassem nas principais marcas esportivas do país.

O Brasil é famoso internacionalmente como o país do futebol e esta é uma realidade que não pode ser esquecida mesmo pelo investidor com foco em outros esportes. Em pesquisa publicada pelo Instituto de Pesquisa Datafolha em 28/04/2010, quando perguntado qual é o time de futebol de sua preferência, a resposta demonstrou que 75% da população têm preferência por algum time de futebol, sendo ainda 17% da população nacional com interesse pelo Flamengo e 14% pelo Corinthians.

Essas torcidas são tão grandes que algumas, como as torcidas do Flamengo e Corinthians, sozinhas movimentam um público maior do que o público praticante de outras modalidades inteiras, como basquete, por exemplo. Conforme pesquisa realizada pela Ipson Marplan realizada entre setembro de 2005 e junho de 2006, e publicada no Dossiê do Esporte em 2006, 13% da população nacional consome vôlei, 5% consome natação e 4% consome basquete. Já há um movimento do mercado esportivo de atrair as marcas dos clubes de futebol para outros esportes na tentativa de atrair o público e garantir maior visibilidade, abaixo exemplos nas principais competições nacionais de equipes do futebol que cederam suas marcas para outras modalidades:

Superliga Masculina de Vôlei: Cruzeiro.

Liga Futsal: Corinthians, Santos e São Paulo.

Novo Basquete Brasil: Flamengo

O torcedor brasileiro é tão fiel e fanático pela sua equipe de futebol que é capaz de transferir sua torcida a outras modalidades. A equipe de basquete do Flamengo, na primeira edição do Novo Basquete Brasil em 2009, obteve 6 das 10 melhores audiências da fase classificatória da competição no canal de TV fechada SporTV. Em um exemplo mais recente, em 2011, a equipe de futsal do Santos já demonstrou maior poder de atração do público em relação as demais equipes do futsal na transmissão do Torneio de Gramado de Futsal também transmitido pelos canais SporTV. Na tabela abaixo as audiências das transmissões ao vivo da competição:

TABELA III.2 – Audiência do Torneio de Gramado de Futsal 2011 nos canais SporTV

Data	Início	Fim	Partidas	Audiência (pessoas por minuto)
seg fev 28, 2011	19:39	21:10	ATLÂNTICO ERECHIM X ORLÂNDIA	44.352
seg fev 28, 2011	21:34	23:17	JOINVILLE X SANTOS	146.496
ter mar 1, 2011	16:45	18:26	JOINVILLE X ATLÂNTICO ERECHIM	41.664
ter mar 1, 2011	19:15	20:54	ORLÂNDIA X SANTOS	114.240
qua mar 2, 2011	16:45	18:21	SANTOS X ATLÂNTICO ERECHIM	51.408
qui mar 3, 2011	22:25	24:04	SANTOS X JOINVILLE	179.088

Fonte:

IBOPE MW/ Indivíduos com Pay TV 6 mercados até 2008, Indivíduos com Pay TV 8 mercados a partir de 2009

Base de Assinantes Brasil - ANATEL: 30.850.978

A equipe do Santos obteve as 4 maiores audiências dentre os 6 jogos transmitidos. Além de contar com a camisa da equipe de futebol, a equipe do Santos tem na sua equipe o maior ídolo da modalidade, o jogador Falcão, que também ajuda em fazer a equipe mais atrativa.

III.3 – Fatores de decisão do torcedor

São inúmeras as decisões que os torcedores podem tomar diariamente. Entre elas há as decisões capazes de gerar receitas diretas dos produtos relacionados ao esporte, como bilheteria, receita de televisão, audiência de rádio, videogames, fantasy games, merchandising e quaisquer outros produtos relacionados à competição vendidos pela indústria aos torcedores.

Rein, Kotler e Shields (2002) ainda sugerem a criação de uma avaliação para o esporte, através de um quadro que reproduz a maneira pela qual os torcedores tomam suas decisões com o objetivo de entender quais os fatores que mais influenciam as decisões dos torcedores: o Fator de Decisão do Torcedor (FDT). Esse conceito serve de ferramenta de avaliação do investimento no esporte, auxiliando na busca de metas em matéria de conexão com os torcedores, e verificando o progresso em relação à consecução de tais objetivos.

O autor dá o exemplo de uma equipe que busca aumentar em 5% a presença de torcedores aos seus eventos em relação à temporada anterior. A primeira tarefa seria identificar os principais fatores que o torcedor leva em conta quando está decidindo ir ou não ao estádio. Os fatores podem variar conforme a especificidade da cada evento, e podem ser tais como estacionamento, custo, alimentação, acomodações, desempenho da equipe e instalações em geral.

Depois de identificados esses fatores, o responsável pode atribuir pesos determinados a cada um deles com base na importância que têm sobre a decisão do torcedor comparecer ou não a uma competição. A soma dos pesos deverá ser igual a 1.

Na sequência deve-se atribuir notas referentes à qualidade relativa a cada um dos fatores citados, conforme o feedback de torcedores. Essa avaliação possibilita que a equipe estabeleça quais fatores terão o maior impacto no índice de atratividade, quando conseguirem ser melhorados. Assim, se a equipe melhorar seu resultado total, espera-se um número maior de espectadores.

A avaliação tem grande valor para a administração em matéria de identificar quais as áreas que apresentam necessidade de melhoria, e quais aquelas em que a equipe terá mais proveito com investimentos destinados a aumentar sua média de público.

Na realidade nacional são muito poucas as equipes que contam com uma administração preocupada em desenvolver os fatores de decisão citados acima, muitas vezes os clubes não são nem mesmo proprietários dos ginásios ou estádios em que jogam, dependendo da ajuda do Estado para terem onde jogar, os exemplos são encontrados até mesmo no futebol, a modalidade esportiva mais desenvolvida no país. Os esforços dessas equipes estão concentrados no desempenho técnico nas competições.

Os fatores, pesos de importância e cotações de qualidade relativa são opiniões e podem ser incorretos ou mal calculados. Além disso, existem pesos que apresentam influência especial em determinados mercados.

O FDT pode ser utilizado em outros investimentos no esporte. Os fatores de cada decisão deverão variar de acordo com a sede e as características das respectivas atividades. A seguir, são listados alguns dos principais fatores eventualmente presentes na avaliação das decisões dos torcedores com relação a outras experiências relacionadas aos esportes.

- **Televisão:** qualidade de imagem, ângulos das câmeras, anunciantes, grafismo, estatísticas, análises e som.
- **Videogames:** qualidade de imagem, variedade de jogos, grafismos, música, estatísticas, representação realista e som.
- **Uniformes:** cor, jogador, qualidade do material, marca, número e contexto histórico.

- **Esportes virtuais:** informação, emails atualizados, promoções das ligas, aparência do web site, facilidade de manejo e custo acessível.

A equipe ou ídolo patrocinado deve ter diretrizes que agreguem positivamente à marca, conforme a estratégia adotada pelo investidor. Para isso, o mapeamento sugerido é necessário, a fim de identificar que variáveis devem ser trabalhadas visando o objetivo do patrocinador.

III.4 – Segmentação do consumidor de esporte

A atividade de venda de produtos relacionados com a atividade esportiva vem se tornando cada vez mais essencial para a lucratividade e sobrevivência das equipes e demais empreendimentos envolvidos com o esporte, essa atividade pode ser mediante incentivos para que comprem ingressos ou o jogo no canal pay-per-view, adquiram camisetas, participem de promoções. Atualmente com os multicanais de comunicação criados permitindo maior visibilidade das mais diversas modalidades, fica mais difícil conquistar torcedores fanáticos mesmo tendo um público esportivo maior do que nunca.

Assim, tratar de intensificar a lealdade e o envolvimento dos torcedores passou a ser uma das tarefas mais difíceis para qualquer investidor no mercado esportivo.

A Escada de Envolvimento do Torcedor foi criada para mensurar a intensidade dessa lealdade, bem como ajudar os executivos a determinar modos e maneiras para aumentar o envolvimento desses fãs, ou melhor, consumidores.

A escada representa o tipo de envolvimento que o torcedor possui com o esporte. A seguir o perfil do torcedor, em ordem de envolvimento, do indiferente ao fanático.

III.4.1 – Os Indiferentes

Um exemplo de sucesso demonstrado em 2008 na praia de Botafogo na cidade do Rio de Janeiro foi o Red Bull Air Race. A empresa de bebida energética teve sua marca exibida para uma praia lotada de pessoas e telespectadores de televisão assistindo a uma modalidade nova e inusitada. A atratividade gerada pela periculosidade da modalidade, somada ao local de realização, um ponto turístico da cidade, foi exemplo de uma estratégia bem montada de investimento esportivo que pode ter trazido retorno para o valor da marca e venda de produtos junto ao público que até então era indiferente a competição.

Este é o grupo de pessoas que não tem interesse em esporte e que optaram tomar parte da dimensão dos esportes na sociedade. Ainda assim, os investidores dos esportes não devem dar esse grupo como perdido para sempre, é virtualmente impossível para qualquer pessoa, no mundo de hoje, ignorar por inteiro o que vai pelos esportes.

Podemos ainda caracterizar o grupo de indiferentes, há os não-convertidos que muitas vezes estão ainda à espera que um esporte os atraia. Há também outra categoria de consumidores ainda fora do alcance, mas mesmo assim ligados, de alguma forma, ao mundo dos esportes. São as pessoas que, embora não tendo o menor interesse por superastros dos esportes de massa, estabelecem algum tipo de ligação com esportes de nichos, como os rodeios por exemplo, justamente porque estes em nada fazem lembrar qualquer tipo de esporte convencional. Existem ainda aquelas pessoas que no fundo se interessam por esportes, mas que jamais chegaram a desenvolver qualquer tipo de conexão consistentemente forte, durável e mensurável.

Os indiferentes não são hostis ao esporte, simplesmente indiferentes. Apesar de tudo, constituem um grupo imenso e altamente rentável para a indústria do esporte a partir de uma eventual atração de interesses como no caso citado do Red Bull Air Race, até porque não têm comprometimentos anteriores de qualquer tipo que venham a evitar a adesão a uma nova modalidade, ou equipe diferente. A principal questão a ser avaliada é se o investimento com foco neste público irá gerar um retorno positivo, o quanto é necessário gastar para atingir este público e se o retorno será mesmo algo significativo para o investidor.

III.4.2 – Os Curiosos

Este é o grupo de maior interesse do investidor privado por ser o grupo de torcedores que constitui o maior grupo de consumidores de esportes. Os curiosos são bem informados e gastam relativamente pouco com atividades diretamente relacionadas aos eventos. A relação deles com o esporte é conduzida por tudo aquilo que a mídia lhes transmite.

Como o maior de todos os grupos, eles constituem também o mais rentável do mercado, normalmente acompanham esportes pela televisão ou conferem as manchetes e os destaques de celular. Só ocasionalmente vão aos jogos, aumentando assim os índices de audiência dos canais esportivos. Dessa forma é o público que é mais atacado pelo mercado publicitário nas transmissões esportivas.

No caso do Campeonato Brasileiro de Futebol, os curiosos assumem importância crescente porque as receitas derivadas de televisão constituem a principal fonte de prosperidade do futebol. O investidor privado cujo produto não está diretamente relacionado ao esporte busca principalmente esse torcedor que vem principalmente pela visibilidade gerada pela mídia, onde ele se informa e é impactado pela marca.

III.4.3 – Os Gastadores

Os gastadores são as pessoas dispostas a gastar, e muito, só pelo prazer do esporte. São os mais procurados de todos os fãs dos esportes, e por isso, logicamente levados bastante em consideração pela indústria.

Os gastadores são valorizados também, porque além de ávidos consumidores de esporte, se dispõem a investir bastante em opções de entretenimento. Figuram entre os consumidores mais propensos a comprar aparelhos de TV com novos recursos, investir em tecnologias capazes de deixá-los mais perto dos jogos, e também a incentivar outros amigos a se juntarem a eles. Cada ato de fé dos gastadores normalmente faz com que mereçam um retorno especial sobre esse investimento. É uma das mais importantes tarefas dos executivos dos esportes garantir que os investimentos desse público especial sejam sempre devidamente apreciados, especialmente para que não venham a ser aleatoriamente desviados para qualquer outro esporte que não seja o que cada um desses executivos está administrando.

III.4.4 – Os Colecionadores

Um grupo de torcedores que sempre garante altos índices de lucratividade para os clubes e empreendimentos esportivos é o dos colecionadores. São aqueles fãs sempre dispostos a pagar bem por produtos que de alguma forma simbolizem, para eles, o esporte preferido. Cada aspecto das atividades esportivas deve ser minuciosamente etiquetada à espera de alguém que vá fazer a esperada conexão com algum nível pessoal e o resultante investimento.

Os preços abaixo avaliados em 2002 já podem dar uma breve idéia da concorrência e da demanda por itens relacionados a esportes:

- Um colecionador esportivo pagou US\$23 mil por um Nike Air Jordan;

- A bola em que Barry Bond realizou o feito histórico de 700 *home-runs* alcançou o valor de US\$ 804.129 em leilão;
- O uniforme não lavado de Babe Ruth usou na final do campeonato de baseball de 1932 estava valendo US\$ 940.000;

III.4.5 – Os Agregados

O próximo grupo de consumidores com nível de interação ainda maior é o dos agregados, eles querem ter a oportunidade de experiências de interação. Equipes, em reação a essa mania, organizam promoções oferecendo ligas virtuais, campos para jogos de fantasy games, campanhas de envolvimento da comunidade, cruzeiro com os astros e ainda dias de autógrafos.

São estratégias que o agregado adora e não admite perder e que, com o advento de novas tecnologias, pode ser realizado com custo mais baixo via grupos de chat online, blogs, twitter e outras redes sociais na internet. Para o investidor no esporte, esses novos pontos de entrada constituem uma oportunidade para expandir o valor agregado. As novas mídias prometem se transformar na base ideal para adiver de desenvolvimento dessa área em escala nunca antes imaginada.

III.4.6 – Os Conhecedores

O penúltimo grau de interação do consumidor com o esporte são os conhecedores. Eles possuem amplo acesso e intensa participação nos meandros do mundo dos espetáculos. Costumam comprar lugares especiais e fazer investimentos significativos nas equipes. Assim, são recompensados com privilégios como por exemplo acomodação privilegiada, relação pessoal com executivos e atletas e convites para os mais importantes eventos das equipes que apóiam.

Este grupo contempla também pessoas que trabalham na indústria esportiva. A paixão pelos esportes é tão grande que optam em viver suas vidas em torno da atividade, são executivos de televisão e marketing, jornalistas e agentes.

III.4.7 – Os Fanáticos

No topo da escada situam-se os fanáticos, os mais persistentes e participantes dentre todos os fãs. São torcedores altamente emocionais e que raramente faltam com seu apoio à

equipe preferida. E realmente não há nada mais significativo para qualquer esporte do que uma torcida imensa, entusiástica e totalmente comprometida com os objetivos. Os fanáticos são fãs incondicionais e, por isso, vistos pelos programas esportivos como ativo e, infelizmente, às vezes também como fonte de problemas.

Esse limite delicado entre entusiasmo intenso e interação prejudicial é algo que precisa ser cuidadosamente administrado pelos programas de esportes, pois já houve casos, ainda que isolados de violência nos estádios.

III.5 – Estratégia de investimento em esporte

Como observado anteriormente, no mercado de oligopólio diferenciado em que o esporte está inserido, as empresas investem em times, jogos e modalidades esportivas porque esperam diferenciar seus produtos, para com isso conquistar novos clientes, para isso é necessário que a cadeia produtiva do esporte esteja em linha com a estratégia de marketing de interesses do investidor, gerando assim torcedores curiosos. Espera-se que o investimento privado realizado em uma equipe seja capaz de aumentar os pontos de conexão com novos torcedores e que, direcionadas por pesquisas, sejam criadas ações de marketing e promoções direcionadas a cada público específico com o objetivo de aumentar o consumo, diferenciando assim o seu produto junto ao público alvo.

Faz-se aqui um paralelo com o que já foi dito sobre o objetivo da associação de uma marca com um ídolo: a intenção é agregar valor à marca, e a maneira mais eficaz de conseguir tal resultado é relacionando-se com um personagem que seja reconhecido por uma conduta que seja condizente com aqueles atributos que a marca almeja para si própria.

No cenário nacional do esporte é importante saber discernir equipes e modalidades que tenham a cadeia produtiva bem desenvolvida, principalmente que tenham mercados intermediadores capazes de diferenciar o produto. Essa análise das agremiações faz-se muito necessária para evitar contratemplos e reduzir um grande risco ao investimento.

Todas as estratégias de investimento no esporte buscam equipes bem estruturadas, com pontos de conexão e planejamento para maximizar sua visibilidade atingindo ao máximo de torcedores, os potenciais consumidores. A mídia por sua vez possui o mesmo interesse, atender os interesses do mercado final.

Com a TV Globo por trás, os canais SporTVs da TV fechada tornaram-se a principal mídia do esporte nacional sendo em 2009 líder de audiência na TV por assinatura dentro do público masculino e segundo lugar quando contabilizado o público feminino, ficou atrás apenas do canal infantil Discovery Kids. A emissora possui 48 horas diárias dedicadas a transmissão de programas e eventos esportivos para um público qualificado e com grande potencial de consumo. Conforme a estratégia traçada pelas Organizações Globo, um evento transmitido no SporTV ganha repercussão no site globoesporte.com e nos programas do próprio canal na TV aberta, garantindo assim grande visibilidade e uma sinergia nas três mídias. As modalidades que estiverem em parceria com as Organizações Globo ganham a garantia da melhor cobertura midiática do Brasil.

A seguir, a tabela mostra a evolução do número de transmissões ao vivo por modalidade, fora o futebol, nos canais SporTV.

TABELA III.5.1 – Número de exibições de 2003 a 2009 nos canais SporTV

Modalidade	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
Tênis	205	424	341	267	299	257	317
Vôlei	106	155	141	217	183	170	211
Basquete	85	92	117	143	109	89	119
Atletismo	Não	10	10	6	29	32	86
Futsal	75	100	63	70	80	123	76
Natação	26	48	39	33	42	48	52
Judô	Não	1	6	13	31	13	47
Showbol	Não	Não	Não	3	15	33	33
Ginástica	1	19	18	20	25	23	32
Vôlei de Praia	30	27	11	8	43	14	24
Futebol de Areia	8	15	24	24	18	28	22
Hípismo	Não	3	4	7	5	5	7

Fonte:

IBOPE MW/ Indivíduos com Pay TV 6 mercados até 2008, Indivíduos com Pay TV 8 mercados a partir de 2009

Base de Assinantes Brasil - ANATEL: 30.850.978

O tênis, natação, judô, ginástica, vôlei de praia e atletismo são eventos que não possuem a cadeia produtiva nacional desenvolvida, todas estas modalidades possuem grande visibilidade em função da cadeia produtiva internacional desenvolvida. O mercado produtivo internacional é baseado em circuitos internacionais com diversas etapas direcionando assim sua estratégia de marketing ao local, com o público torcendo pelo atleta que representa seu país. O circuito internacional de eventos de tênis, o ATP Tour, é um exemplo de sucesso de cadeia produtiva, o marketing é bem desenvolvido o que garante a captação de grandes patrocinadores e seu formato de competição com seguidos jogos no mesmo local dia após dia

favorece as transmissões em função do baixo custo por hora de transmissão, garantindo assim uma cadeia produtiva bem desenvolvida, alinhando o mercado produtivo com os mercados intermediadores atendendo assim o seu mercado final com qualidade.

Já o vôlei, futsal e basquete se tornaram as modalidades com competições nacionais, fora futebol, de maior visibilidade e para empresas com foco no mercado nacional se apresentam como uma boa possibilidade de investimento a baixo custo quando comparado ao futebol. Suas principais competições, a Superliga de Vôlei, a Liga Futsal e o Novo Basquete Brasil, contam com a parceria das Organizações Globo que lhe garantem uma divulgação nas diversas mídias. A Superliga de Vôlei é a única a ter as finais da categoria feminina e masculina transmitida ao vivo pela TV Globo, todas as 3 possuem grande cobertura dos canais SporTV e do site globoesporte.com, garantindo assim um mercado intermediador de revenda mais desenvolvido frente as demais modalidades.

Os números de audiência são possíveis de serem utilizados para analisar os pontos de conexão em cada modalidade e sinalizando assim quais modalidades possuem o mercado intermediador industrial mais bem sucedido. Os maiores números garantem que modalidades estão sendo bem sucedidas na busca de novos torcedores, o mercado consumidor final.

TABELA III.5.2 – Audiência média de 2003 a 2009 das modalidades amadoras

Modalidade	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
Showbol	Não	Não	Não	0,33	0,39	0,38	0,40
Futsal	0,25	0,26	0,23	0,24	0,19	0,20	0,28
Atletismo	Não	0,33	0,19	0,16	0,14	0,11	0,27
Vôlei	0,28	0,38	0,31	0,29	0,22	0,18	0,26
Futebol de Areia	0,34	0,27	0,32	0,25	0,16	0,19	0,22
Vôlei de Praia	0,23	0,26	0,17	0,10	0,10	0,12	0,18
Basquete	0,29	0,20	0,16	0,15	0,12	0,08	0,16
Ginástica	0,49	0,68	0,43	0,22	0,22	0,11	0,14
Judô	Não	0,46	0,18	0,16	0,26	0,12	0,11
Hipismo	Não	0,16	0,09	0,12	0,17	0,09	0,11
Natação	0,19	0,14	0,08	0,17	0,13	0,08	0,08
Tênis	0,32	0,20	0,15	0,15	0,10	0,08	0,08

Fonte:

IBOPE MW/ Indivíduos com Pay TV 6 mercados até 2008, Indivíduos com Pay TV 8 mercados a partir de 2009

Base de Assinantes Brasil - ANATEL: 30.850.978

Chama a atenção o Showbol que apesar da quantidade baixa de eventos transmitidos no ano possui a maior média de audiência. A competição é disputada por ex atletas do futebol jogando por equipes que representam seus ex clubes do futebol, oferecendo assim dois pontos de conexão relevantes para o público nacional, ídolos e a camisa do clube de futebol,

comprovando ser este um ponto de conexão eficaz para o investimento sendo capaz de atrair novos torcedores e atingir o público de curiosos e de fanáticos, ampliando assim a visibilidade do investimento.

IV - CONCLUSÃO

Nunca na história do Brasil o esporte, e não só o futebol, esteve tão em voga. O Estado decidiu orientar um crescimento dos investimentos no esporte esperando assim gerar riquezas direta e indiretamente em diversos setores da economia. Seu comprometimento com o esporte foi tanto que deu o suporte necessário à candidatura vitoriosa para a realização em 2014 e 2016 os dois maiores eventos esportivos do mundo, a Copa do Mundo FIFA e os Jogos Olímpicos de 2016.

Ambos eventos trazem ao esporte nacional a perspectiva de um crescimento jamais visto antes. Assim, novos clubes e modalidades buscam entrar nesse mercado que, como em todo mercado de oligopólio, possui grandes barreiras à entrada principalmente em função da preferência histórica do mercado consumidor esportivo brasileiro pelo futebol e seus clubes.

O negócio esporte ainda sofre com o histórico de administrações amadoras que são incapazes de desenvolver a sua cadeia produtiva de forma que atenda os interesses do mercado consumidor. São federações e confederações que não possuem parcerias com empresas de mídia e marketing, ou seja, sem a existência de mercados intermediadores entre o mercado produtivo e o consumidor final, o torcedor.

É importante entender que os principais produtos que o esporte comercializa para investidores privados são a sua visibilidade, por intermédio de parcerias junto à mídia, e os valores que podem atrelar a marca, valores desenvolvidos por intermédio de empresas especializadas em marketing esportivo.

Apesar de esse mercado ascendente surgir como uma grande oportunidade de investimento em mídia e marca, o investidor privado deve buscar equipes e atletas bem sucedidos e que estejam alinhados aos objetivos da empresa, atraindo assim visibilidade junto ao público alvo.

Como visto, há fatores que ajudam no sucesso de uma estratégia de investimento em esportes a um baixo custo frente ao investimento necessário para o futebol. Este deve ser realizado principalmente no vôlei com a Superliga de Vôlei, no basquete com o Novo Basquete Brasil e no futsal com a Liga Futsal por possuírem competições nacionais mais bem organizadas, televisionadas e com bom retorno de audiência. Além disso, para garantir um

resultado rápido é necessário se aliar a equipes com maiores atrativos, que possuam um número maior de pontos de conexão capazes de atrair novos torcedores que para o investimento privado se tornam em consumidores, estes podem ser via ídolos do esporte ou ainda via utilização das grandes marcas do futebol.

Um exemplo recente de estratégia bem sucedida é dado pela empresa Cortiana Plásticos Ltda, a empresa de Farroupilha, Rio Grande do Sul, é um dos maiores fornecedores de banners, cadeiras e mesas plásticas, e engradados plásticos do mercado Sul- Americano. A empresa possui uma equipe de futsal participante da Liga Futsal que em 2010 não teve nenhuma transmissão pelos canais SporTV, principal emissora a transmitir a competição, restringindo seu retorno em mídia apenas aos jornais locais. Em 2011 a empresa firmou parceria com o Santos Futebol Clube para sua equipe de futsal e trouxe o ídolo da modalidade, o jogador Falcão. O retorno do investimento chegou rápido, nos 6 meses desde o seu surgimento a equipe conseguiu 9 transmissões, o equivalente a 1.080 minutos de exposição da sua marca em âmbito nacional para uma audiência qualificada, o público com renda para ter em casa a TV fechada.

Apesar de ser evidente através de pesquisas já citadas nesse trabalho que os clubes de futebol se tornaram nas principais marcas do esporte nacional concentrando assim o mercado consumidor do esporte nacional, ainda é muito pequena a utilização dessa diferenciação para outras modalidades fora o futebol. No entanto, os clubes, que passam a ter uma responsabilidade enorme para com o esporte nacional, são muitas vezes administrados de forma amadora sem objetivos claros de aproveitar possíveis ganhos que o futebol proporcionou a sua marca e ignorando o desenvolvimento da cadeia produtiva de algumas modalidades nacionais.

O governo por sua vez vem desenvolvendo novos programas para o incentivo ao desenvolvimento do esporte, um exemplo atual foi o surgimento do programa Cidade Esportiva assinada em medida provisória pelo presidente Lula em setembro de 2010. Trata-se de um primeiro passo para facilitar o investimento dos municípios em modalidades e seus grandes eventos, transformando-os na cidade-sede de uma determinada modalidade que por sua vez pode trazer notoriedade à cidade através do desempenho de sucesso dos atletas da cidade. Caso esse não seja mais um caso de benefício federal cuja burocracia afasta a maioria dos investidores, esse pode vir a se tornar uma boa opção de estratégia com possíveis triangulações comerciais entre confederação, o município entregando a infraestrutura e setor privado na administração financeira e de marketing das equipes e atletas. Popularmente a

equipe receberia o nome da cidade até mesmo em função da mídia que normalmente não chama equipes pelo nome comercial gerando a notoriedade que muitos prefeitos ficariam felizes de ter e dependendo do projeto adotado um benefício na educação dos estudantes através do esporte.

O mercado de esporte no Brasil ainda é mal explorado economicamente, os exemplos de modalidade com uma cadeia produtiva bem definida é restrita ao futebol, vôlei, basquete e futsal. Com a perspectiva de crescimento gerada pela Copa do Mundo FIFA em 2014 e os Jogos Olímpicos de 2016 a expectativa é que atraia um número maior de investidores e com isso a necessidade dessas modalidades se desenvolverem.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

O MINISTÉRIO. Disponível em: <<http://www.esporte.gov.br>>. Acesso em: 10 mar. 2011.

BRASIL. Resolução nº5, de 14 de junho de 2005. Diário Oficial da República Federativa do Brasil, Poder Executivo, Brasília, DF, 16 ago. 2005. Seção 1. P.128.

REIN I.; KOTLER P.; SHIELDS B., Marketing esportivo: a reinvenção do esporte na busca de torcedores. Tradução Raul Rubenich. Porto Alegre: Bookman, 2008. P. 66-103

IBGE. Perfil do municípios brasileiros – Esporte 2003. Rio de Janeiro: IBGE, 2003.

IBCI. Dossiê do Esporte. São Paulo: Globosat Programadora Ltda, 2007. P. 129-147

KASZNAR, I.; GRAÇA FILHO, A.; O esporte como indústria. Rio de Janeiro: Confederação Brasileira de Futebol, 2002.

PESQUISA NACIONAL DA EQUIPE DE PREFERÊNCIA DO FUTEBOL. Disponível em:<http://datafolha.folha.uol.com.br/po/ver_po.php?session=965>. Acesso em 03 abr. 2011.

KUPFER, D.; HASENCLEVER, L., Economia Industrial: fundamentos teóricos e práticas no Brasil. Rio de Janeiro: Elsevier, 2002. P. 183-215

LEONCINI, M.; SILVA, M.; Entendendo o futebol como um negócio: um estudo exploratório. Gestão & produção, São Paulo, v.12, n.1, abr. 2005.

MEDIA WORKSTATION. IBOPE. Acesso em: 10 mar. 2011.