



UNIVERSIDADE DO BRASIL - UFRJ

FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO E CIÊNCIAS CONTÁBEIS

**CURSO DE GRADUAÇÃO EM
ADMINISTRAÇÃO**

MONOGRAFIA

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

**Fontes alternativas de receitas para os clubes de futebol brasileiros:
como aproveitar a paixão do torcedor para aumentar e diversificar as receitas**

Autor: Thiago Arêas de Sousa Pinto

Orientador: Paulo Cesar Lopes Pereira

Dezembro / 2010

Fontes alternativas de receitas para os clubes de futebol brasileiros:

Como aproveitar a paixão do torcedor para aumentar e diversificar as receitas

Thiago Arêas de Sousa Pinto

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

Aprovação da banca examinadora:

Professor Orientador: Paulo César Lopes Pereira

Agradecimentos

Gostaria de agradecer a todos que de alguma forma fizeram parte dessa jornada. Durante esse quatro anos e meio muitas dificuldades foram superadas, com o único propósito de chegar ao fim da graduação. Gostaria de agradecer aos meus amigos da faculdade, que fizeram dos meus dias mais agradáveis na faculdade. Gostaria de agradecer aos meus amigos de Campos por me ajudar a esquecer da faculdade por alguns momentos. Gostaria de agradecer aos amigos que mais me deram força nos momentos de dificuldade. Agradeço principalmente à minha família, por estar ao meu lado, especialmente aos meus pais que me deram força e não me deixaram desistir nos momentos mais críticos.

“Um grama de ação vale uma tonelada de teoria”

Friedrich Engels

SUMÁRIO

1. Introdução.....	7
1.1. Objetivo	9
1.1.1. Objetivo Principal	9
1.1.2. Objetivos Secundários	9
1.2. Delimitação.....	10
1.3. Organização do trabalho	10
2. Metodologia	11
3. Referencial Teórico	13
3.1. Conceito de marca e sua importância	13
3.2. Posicionamento da Marca.....	15
3.3. Marketing Esportivo	16
3.3.1. Futebol como negócio.....	16
3.3.2. Patrocínio	19
3.3.3. Licenciamento.....	21
3.3.3.1. Quatro P's.....	23
3.3.4. Sócio-Torcedor	26
3.3.5. Estádio e Bilheteria	26
4. Situação Atual dos clubes brasileiros e propostas de melhorias	27
4.1. A diferença entre a marca de clubes de futebol e empresas tradicionais	27
4.2. Fontes de receitas alternativas através de ações de marketing	31
4.2.1. Programa Sócio-Torcedor.....	34
4.2.1.1. A situação do programa no Brasil.....	34
4.2.1.2. Benefícios.....	36
4.2.2. Licenciamento de Produtos.....	37
4.2.3. Bilheteria e Estádio	41
4.2.4. Patrocínio e Publicidade	45
4.2.5. Eventos.....	49
5. Considerações Finais.....	51
5.1. Sugestões para trabalhos futuros	52
Referencias Bibliográficas.....	53

RESUMO

Essa monografia busca apresentar criticamente as principais fontes de receita dos clubes brasileiros, principalmente aquelas provenientes da relação do clube com o seu torcedor. Foi realizada uma extensa pesquisa bibliográfica para buscar informações sobre as finanças dos clubes e verificar se a relação com o torcedor está sendo bem aproveitada por aqueles para gerar resultados financeiros. Em alguns casos foi necessário utilizar dados de clubes europeus como modelo. A pesquisa concluiu que, apesar de haver uma evolução ano a ano, ainda existem muitas oportunidades de melhoria.

Palavras Chaves: Clubes de futebol, Fontes de receitas, Torcedor

ABSTRACT

This monograph seeks to present critically the main sources of revenue of Brazilian clubs, especially those from the club's relationship with his fans. We performed an extensive literature search to find information about the finances of the clubs and see if the relationship with the fans is being put to good use by those to generate financial results. In some cases it was necessary to use data from European clubs as a model. The research concluded that, despite making progress every year, there are still many opportunities for improvement.

Keywords: Soccer teams, Sources of revenue, Fan

1. Introdução

Freqüentemente escutamos frases do tipo “o Brasil é o país do futebol” e “futebol é a paixão nacional”. COSTA (1995, p.40 *apud* FERNANDES, 2000) afirma que “O futebol, tal qual a mulher, é sinônimo de paixão. Uma paixão que, para o brasileiro comum, não pode ser explicada verbalmente: ela é sentida, esta no universo das coisas relacionadas ao espírito”. Isso deixa explícito que o brasileiro realmente ama o futebol.

No entanto os clubes não conseguem transformar essa paixão em receita, e as principais fontes de receita, segundo globoesporte.com, continuam sendo a venda de jogadores e as famosas cotas de TV. Essas receitas são instáveis e insuficientes para que qualquer clube de futebol tenha uma administração sustentável, que independa unicamente do desempenho esportivo (referência).

Para aproveitar a grande oportunidade que o negócio futebol brasileiro tem os dirigentes dos clubes dispõem de um grande mercado em potencial para explorar e crescer. A profissionalização do futebol, e também dos outros esportes, no Brasil ainda é esta em um cenário inicial. Muitos clubes têm como dirigentes torcedores que acham que apenas a paixão vai transformar a história de seus clubes, o que cada vez mais fica comprovado, não é suficiente.

A profissionalização do esporte é algo que já aconteceu há muito tempo nos chamados países desenvolvidos. Nos Estados Unidos, a NBA (Liga norte-americana de basquete), NHL (Liga norte-americana de hóquei) e a NFL (liga norte-americana de futebol americano) movimentam milhões de dólares anualmente. (LEONCINI E SILVA, 2004)

Na Europa o futebol movimenta anualmente milhões de dólares. Os salários são astronômicos e as transferências são multimilionárias. Em junho de 2009 vimos o Real

Madrid pagar 159 milhões de euros por Kaká e Cristiano Ronaldo, segundo levantamento do site Futebol Finance. Diante desse mercado que movimenta tanto dinheiro ao redor do mundo, porque os clubes brasileiros encontram tanta dificuldade para manter suas contas em dia? (SILVA, 2006)

Em 1998, os clubes brasileiros sofreram um enorme baque, com a chamada “Lei Pelé”. Os clubes tinham como sua principal fonte de renda a venda de jogadores, mas com a extinção do passe dos jogadores, os clubes tiveram que começar a procurar novas fontes de receita (SILVA e CAMPOS FILHO, 2006).

Mesmo nesse cenário desfavorável, os clubes brasileiros pouco evoluíram na gestão esportiva, e continuaram a ter sua principal fonte de renda vendendo seus jogadores, normalmente muito novos, para que eles não saíssem do clube de graça ao final do contrato. (SILVA e CAMPOS FILHO, 2006).

Uma das alternativas que os clubes europeus encontraram (que sofreu problema semelhante à Lei Pelé em 1996 com a Lei Bosman) foi aumentar a receita através de uma melhor relação comercial com seus clientes (SILVA e CAMPOS FILHO, 2006).

Parte importante desse enorme mercado que é o futebol europeu é a mídia. Segundo a DELLOITE & TOUCHE (2005), com dados da temporada 2004, a mídia era responsável por grande parte das fontes de receita dos clubes (SILVA, 2006). No Brasil, a cota da televisão também, é hoje a principal fonte de receitas dos clubes junto com a venda dos jogadores. (Casual Auditores Independentes, 2009)

O grande problema enfrentado pelos clubes é que essas duas fontes de renda são muito instáveis. As cotas da TV dependem do desempenho do clube, do seu poder de negociação (o Flamengo tem uma cota de TV maior do que os outros clubes, devido ao tamanho da sua

torcida, de acordo com o site Futebol Finance, o Flamengo teve uma receita aproximadamente 16% maior do que a do Corinthians, o segundo colocado), e outros aspectos. Quanto à venda de jogadores, não é todo ano que aparece um jogador talentoso para ser vendido.

Isso faz com que uma administração profissional dos clubes seja ainda mais importante. Para uma empresa de mercado, parte fundamental do sucesso é o planejamento financeiro. Para o clube de futebol isso também é fundamental, mas com a estrutura atual onde os clubes não obtêm receitas consistentes e é fortemente dependente de fatores externos a eles mesmos para gerar receitas, o planejamento torna-se inviável.

1.1. Objetivo

1.1.1. Objetivo Principal

O presente estudo pretende analisar outras formas de se obter receita, além das tradicionalmente utilizadas pelos clubes de futebol, considerando principalmente a relação clube/torcida. Aproveitar-se da força que a marca do clube possui e da paixão do torcedor para aumentar seus ganhos.

1.1.2. Objetivos Secundários

Utilizar-se com eficiência dessa paixão faz com que os clubes tenham maiores chances de obter “receitas, que sofrem menos influência do desempenho em campo. Com um planejamento financeiro bem estruturado é possível montar uma forte estrutura que ao final vai propiciar que o clube contrate jogadores de mais qualidade e melhore seu desempenho esportivo, que é o que realmente importa para a torcida, além de atrair novos torcedores (consumidores potenciais).

Para atingir seu objetivo principal, esse estudo vai buscar informações de como os clubes brasileiros se utilizam das ferramentas propostas e como isso é feito nos países europeus, além de sugerir ações de melhorias para os clubes brasileiros.

1.2. Delimitação

O trabalho busca explicar como os principais clubes brasileiros aproveitam a relação com os seus torcedores (clientes) para aumentar o faturamento e sugerir melhorias nesse processo. As fontes de receita alternativas serão centradas na relação do clube com seu torcedor.

Não serão considerados leis e aspectos legais que porventura possam interferir nessas fontes de receita, sendo considerado que os apenas os clubes e suas possíveis ações serão considerados nesse estudo

Durante o trabalho também são apresentados alguns números referentes a clubes da Europa como base de comparação e exemplo para os clubes brasileiros.

O pouco material referente ao assunto, principalmente literatura recente foi uma grande fonte de dificuldades para o trabalho, já que a maioria dos dados coletados foram através de sites da Internet.

1.3. Organização do trabalho

O trabalho esta dividido em cinco tópicos. No segundo tópico é feita a revisão da bibliografia, abordando conceito de marca e posicionamento de marca, além de aspectos mais ligados ao esporte: futebol como negócio, patrocínios aos clubes e licenciamento de produtos.

No terceiro tópico é explorada a diferença entre empresas de mercado, que buscam novos clientes e a fidelização dos antigos, para os clubes de futebol que já tem essa fidelização e a busca é somente por novos clientes (torcedores).

O quarto tópico mostra as formas propostas para que os clubes se aproveitem da relação com o seu torcedor para se capitalizar. Também busca explicar como os clubes brasileiros e europeus exploram cada uma das ações propostas atualmente.

O quinto e último tópico apresenta as conclusões do estudo e propõe temas adjacentes que podem ser abordados em trabalhos futuros. No fim encontra-se a bibliografia utilizada no estudo.

2. Metodologia

A decisão sobre o assunto do trabalho foi natural e decorrente de uma grande paixão pelo futebol e a inquietude de ver o futebol brasileiro em péssimas condições financeiras e com extrema dificuldade de montar times fortes e perder cada vez mais jogadores para clubes do exterior para manter as contas em dia.

Diversos temas foram propostos e após conversas com o professor orientador, a observação da situação dos clubes no noticiário e pesquisa bibliográfica preliminar, o tema foi definido.

Pesquisa é definida por MINAYO (1993, p.23) apud MORESI (2003) como “atividade básica das ciências na sua indagação e descoberta da realidade. É uma atitude e uma prática teórica de constante busca que define um processo intrinsecamente inacabado e permanente. É uma atividade de aproximação sucessiva da realidade que nunca se esgota, fazendo uma combinação particular entre teoria e dados”.

Das diversas classificações de pesquisa propostas por MORESI (2003), o presente trabalho foi uma pesquisa bibliográfica. A pesquisa feita no presente trabalho é exploratória quanto aos fins e bibliográfica quanto aos meios.

Segundo o mesmo autor a pesquisa exploratória é aquela em que há pouco material acumulado sobre o assunto. É o primeiro passo quando não se tem suficiente conhecimento sobre o assunto.

Ainda segundo MORESI (2003) pesquisa bibliográfica é aquela feita com base em materiais publicados em livros, artigos científicos, jornais, Internet e qualquer outro meio que seja se acesso do público. Segundo GIL (1999, p.71) apud ANJOS (2007) “A principal vantagem da pesquisa bibliográfica reside no fato de permitir ao investigador a cobertura de uma gama de fenômenos muito mais ampla do que aquela que poderia pesquisar diretamente”.

A pesquisa teve inicio em 2009 com a busca de textos científicos que tivessem como assunto o futebol como negócio, ou que em algum momento abordassem esse assunto. Alguns textos foram indicados por professores da FACC (Faculdade de Administração e Ciências Contábeis) e outros obtidos através de pesquisa na rede mundial de computadores, principalmente através dos sites <http://scholar.google.com.br/> e www.scielo.org. Foi dada preferência aos textos mais novos, embora o assunto de futebol como negócio venha sendo pouco abordado em estudos atuais. Foram pesquisados aproximadamente oitenta textos e aproveitados os indicados na bibliografia.

Além de textos científicos foi feita uma busca nos principais sites de noticia da internet, como o <http://globoesporte.globo.com/> com o objetivo de encontrar noticias sobre a atual situação administrativa dos clubes, principalmente a respeito das áreas financeira e de marketing, e como os clubes buscam evoluir nesse aspecto.

3. Referencial Teórico

3.1. Conceito de marca e sua importância

Com o passar dos anos o desafio do profissional de marketing se torna cada vez maior. Cada vez mais os consumidores buscam o produto de maior qualidade ao invés de buscar o de menor preço. Com essa mudança de atitude as empresas buscaram a fidelização dos clientes através do posicionamento e fortalecimento de sua marca. (NEOTTI, OLIARI e AZEVEDO, 2004).

Segundo KOTLER e KELLER (2006), marca é algum nome, imagem, ou característica que diferencia determinado produto ou serviço dos seus concorrentes na cabeça do consumidor. Ou seja, para a marca se consolidar como forte, é necessário mais do que a vontade da empresa e de quanto ela investe com esse fim. O fundamental para a marca se tornar consolidada é que ela seja percebida pelo consumidor como diferenciada.

A principal função da marca é diferenciar o produto dos concorrentes, mostrando ao consumidor as diferenças entre o seu produto e os demais, e o diferencial dele. Se o consumidor não conseguir ter a percepção de nenhuma das marcas que vende determinado produto, este se transforma em uma *commodity*, o que foge completamente ao objetivo de marca. (NETO, 2005)

Ainda segundo NETO (2005), outra importante função da marca é servir de blindagem para as empresas em épocas de crises econômicas. O consumidor fiel a uma determinada marca tende a ser mais flexível quanto a variações de preço, porque ele considera estar comprando não só um produto, mas qualidade. Esse comportamento por parte do consumidor faz com que empresas com a marca consolidada no mercado enfrentem a crise de forma mais estável.

Mas o que é necessário para a criação de uma marca? Para FARQUAR (1990 *apud* PAIXÃO, LADEIRA e BRUNI, 2008) existem três formas de obter uma marca. Criando uma, comprando uma, ou “alugando” uma, como por exemplo, no sistema de franquias.

Ainda segundo PAIXÃO, LADEIRA e BRUNI, (2008) a forma mais difícil e cara de se ter uma marca é criá-la.. A consolidação de uma marca pode levar anos de investimento em marketing, fazendo com que o consumidor conheça a marca e a associe a um produto de qualidade. Além de ter que enfrentar as marcas já existentes que buscarão a todo custo não perder seu espaço.

Para criar uma marca forte, é necessário que a empresa entenda o consumidor, saiba o que ele deseja, e como suprir essa necessidade, com um produto de qualidade. Além disso, é necessário um forte investimento em comunicação de marketing, de modo a posicionar a marca de uma forma que seja percebida pelo consumidor. (NETO, 2005).

Com essa mudança de atitude do consumidor, o conceito de marca tem se tornado cada vez mais importante, e a atenção das empresas para o fortalecimento da marca cresce a cada dia. A marca hoje é uma das principais ferramentas de marketing e permite que a empresa tenha um diferencial competitivo em relação às concorrentes (TRINTA, CAPOMAR e BACELLAR, 2008).

A fidelidade do consumidor a uma determinada marca pode trazer para a empresa diversos benefícios, como uma estabilidade de demanda, o que proporciona maior segurança na venda, e a possibilidade de ter seu produto ou serviço vendidos a um preço um pouco mais alto do que os concorrentes. (KOTLER e KELLER, 2006). A fidelidade do cliente faz com que ele tenha menos resistência a eventuais aumentos de preço, e continue a consumir o produto. (NETO, 2005).

Esses fatores fazem com que os ativos intangíveis, tenham cada vez mais representatividade no valor da empresa. Estima-se que hoje 60% do valor da empresa seja relativa a marca. Isso ocorre porque ativos tangíveis podem ser superados por tecnologias mais avançadas, tornar-se obsoletos, mas a marca mantém seu valor frente aos consumidores. (CAPUTO, MACEDO e NOGUEIRA, 2008).

Hoje o trabalho baseado na marca se tornou tão importante para os profissionais de marketing, porque uma marca consolidada e bem posicionada leva a empresa a dominar o mercado no qual atua e exerce domínio sobre os concorrentes. (KOTLER 1999 *apud* PAIXÃO, LADEIRA E BRUNI, 2008).

3.2. Posicionamento da Marca

Mas o que a empresa deve fazer para que sua marca conquiste a confiança e fidelidade do consumidor? Uma das ações mais importantes é o posicionamento da marca. Para posicionar o produto de maneira eficaz, é necessário que a empresa identifique o público que ela pode atender com maior qualidade e posicionar sua marca de maneira a ser percebida por esse público. (KOTLER e KELLER, 2006).

SERRALVO e FURRIER (2004), definem posicionamento da marca como “processo de estudo, definição e implementação de uma oferta diferenciada cujos atributos proporcionem uma posição vantajosa sustentável de uma marca em relação à concorrência numa categoria do ponto de vista da percepção de um público-alvo”.

Ainda segundo SERRALVO e FURRIER (2004) a empresa que tem o melhor posicionamento é aquela que vem primeiro à cabeça dos clientes quando pensam em uma determinada categoria de produto. Segundo SILVA *et al.* (2010), posicionamento é um conjunto de diferenças que buscam um lugar de destaque na mente do consumidor.

De acordo com as conceituações acima, podemos utilizar com exemplos de posicionamento de marcas bem sucedidos a Coca-Cola no mercado de refrigerantes e o McDonalds no mercado de Fast-Foods.

Outro caso de destaque em relação ao posicionamento da marca é o da São Paulo Alpargatas, com a marca de sandálias Havaianas. Chamada até o início dos anos 1990 de “sandália de pedreiro”, as Havaianas com um forte programa de reposicionamento de marca se transformou em um grande sucesso de vendas e hoje é a sandália mais vendida no Brasil, e também muito apreciada no exterior, segundo case da NCA consultoria. Segundo o site das Havaianas, de cada cem brasileiros, noventa e quatro já tem ou tiveram um par de Havaianas, ou seja, quase todo o país já teve uma sandália Havaianas. (HAVAINAS, S/D)

3.3. Marketing Esportivo

3.3.1. Futebol como negócio

Atualmente o futebol é tratado em todas as partes do mundo como um grande negócio, movimentando milhões de dólares e gerando milhares de empregos anualmente. (LEONCINI e SILVA, 2005)

A partir dos anos 1970 começam a ocorrer mudanças nas fontes de receita dos clubes. A bilheteria diminuiu sua participação no total e os clubes começaram a arrecadar com cotas de TV e licenciamento de produtos, por exemplo. O esporte passou a atrair investimentos de empresas de outros ramos que perceberam o potencial de mercado que o futebol tinha e queriam associar sua a marca ao popular esporte bretão. (MAYER, 2010)

Com o passar do tempo, todos os setores de negócio passaram por grandes transformações organizacionais, e o futebol não passou isento por esse processo. Ao longo

dos anos o futebol perdeu seu caráter lúdico para ceder a mercantilização e adotar um modelo de futebol-negócio. (CARVALHO, GONÇALVES e ALCANTÁRA, 2005)

A indústria do futebol, no entanto, apresenta uma particularidade bastante interessante para ser analisada a concorrência. Enquanto para uma empresa de fora do esporte a falência de um concorrente geralmente é um fator positivo e uma oportunidade de aumentar sua participação e lucros, no futebol isso é prejudicial. A competição esportiva faz com que os clubes dependam um dos outros, e a falência de um concorrente pode prejudicar o clube (MAYER, 2010)

Na Europa os clubes perceberam essa mudança antes dos clubes brasileiros, passando a adotar práticas empresariais na sua gestão. Como exemplo disso temos alguns clubes ingleses que no início dos anos 1990 começaram a negociar ações em bolsa (HOEHN e SZYMANSKI, 1999 *apud* MAYER 2010)

Talvez por esse motivo, os times mais ricos do mundo encontram-se na Europa, e isso faz com que um número cada vez maior de jogadores saia do Brasil em busca de melhores salários que os europeus podem proporcionar. (LAM, 2006)

No Brasil, muitos clubes ainda convivem com o dilema entre manter um clube-social ou transformar-se em clube-empresa e profissionalizar todas as pontas do futebol (CARVALHO, GONÇALVES e ALCANTÁRA, 2005)

Mas segundo FERNANDES (2000) o principal problema enfrentado pelos clubes brasileiros é a administração ainda amadora. Os dirigentes dos clubes ainda são pessoas apaixonadas por eles e muitas vezes sem nenhuma experiência administrativa. No entanto, o autor observa que essa prática está mudando com o passar dos anos, e cada vez mais os clubes tendem a ser administrados por profissionais competentes na área de gestão.

Fator importante para essa mudança, que ainda está em processo, foi a constatação da péssima situação financeira dos clubes brasileiros (LEONCINI e SILVA, 2005) que, segundo pesquisa da Casual Auditores, era deficitária no montante aproximado de R\$ 3,2 bilhões em 2008. (DAMATTO, 2009 *apud* MAYER, 2010)

Apesar das evoluções vistas nos últimos anos é perceptível que o futebol-negócio no Brasil ainda está muito atrasado em relação ao futebol europeu. O foco no curto e médio prazo ainda predominam no Brasil. Para aumentar o nível de profissionalização é necessário um planejamento de longo prazo onde o foco seja a satisfação do torcedor / cliente (SOMOGGI, 2007 *apud* MAYER, 2010). FREEDMAN (2004) *apud* LEONCINI e SILVA (2005, p.4) diz que “os clubes brasileiros precisam de profissionais especializados, que entendam o mercado e saibam otimizar as oportunidades comerciais”.

Podemos observar isso com o enorme êxodo de jogadores para o futebol europeu. Quando foi criada a Lei Bosman em 1995 e os jogadores da União Européia não eram mais considerados estrangeiros em países que não os seus, abriram-se vagas para jogadores de países como o Brasil. Percebendo a disposição dos clubes europeus e não conseguindo outras formas de receita, os clubes passaram a formar jogadores e vendê-los para a Europa (MAYER, 2010).

A venda de jogadores até hoje é a principal fonte de receita dos clubes brasileiros, embora novas fontes de receita já estejam sendo exploradas pelos clubes, como veremos adiante. Além de ser uma fonte de receita instável, a venda dos nossos principais diminui a qualidade dos campeonatos e desestimulam os torcedores a irem aos estádios.

Apesar de ter ficado clara a necessidade de uma administração esportiva profissional, os clubes não podem ser tratados apenas como uma empresa comum. O clube é um patrimônio cultural da comunidade, que envolve a paixão das pessoas. O futebol é mais que

um negócio, e os interesses comerciais devem ser ponderados com os interesses esportivos (MAYER, 2010), pois é isso que mantém a indústria do esporte de pé. O torcedor não quer um clube que dê lucro, mas não ganhe. Se isso ocorrer, o clube está fadado a acabar no longo prazo. Essa é a principal diferença entre a indústria do esporte de outras indústrias, e deve ser considerada.

3.3.2. Patrocínio

O esporte é um produto com diversas particularidades a serem aproveitadas pelos profissionais de marketing. O consumidor ou o torcedor (que para esse estudo serão considerados sinônimos) tem ao clube uma grande fidelidade (POZZI, 2000), diferentemente do que ocorre com os outros produtos e serviços, os quais o consumidor troca de fornecedor quando a qualidade não o satisfaz.

Talvez por essa particularidade, de ser um produto movido muito mais por paixão do que razão, o marketing esportivo é um tema pouco explorado pelos pesquisadores. (TEITELBAUM, 1997). Apesar de o esporte mover bilhões de dólares ao redor do mundo, no Brasil a gestão profissional do esporte ainda é bastante primitiva, movendo apenas 3% desse valor. (SANTANA e SOBRINHO, 2008).

Segundo o site www.cidadebiz.com.br, em pesquisa realizada pelo diário LANCE em junho de 2010, 64% dos brasileiros declararam que torcem por algum time, isto é, 88,3 milhões de pessoas torcem por algum time, o que significa um grande mercado potencial a ser explorado. (GONÇALVES e CARVALHO, 2006)

As empresas com fins lucrativos a cada dia percebem o benefício de associar suas marcas a marcas de qualidade do meio esportivo. (POZZI, 2000). Temos hoje como principais exemplos, o Banco do Brasil patrocinando a seleção brasileira de vôlei, multi-campeã nos

últimos anos, e talvez o mais conhecido deles no Rio de Janeiro que é o patrocínio do Fluminense Football Club.pela Unimed, empresa de planos de saúde,

O patrocínio no esporte por parte de empresas de mercado consiste basicamente na vinculação da sua marca a um evento ou clube esportivo consagrado que apareça sempre na mídia, seja no jornal ou na televisão, garantindo assim que um grande número de pessoas conheça a marca e a associem a eventos esportivos. (TEITELBAUM, 1997).

Essa parceria é muito benéfica para os clubes, que para montar equipes competitivas, aumentam cada vez mais as despesas e precisam buscar alternativas para cobrir esse gasto. Segundo um estudo da Casual Auditores Independentes, o patrocínio correspondia a aproximadamente 12% do total de receita dos clubes. (GLOBO ESPORTE, 2009)

Segundo BROOKS (1994 *apud* TEITELBAUM, 1997) os eventos esportivos contam cada vez com mais investimento empresariais, pois as empresas perceberam o quão importante o patrocínio esportivo pode ser para sua estratégia de marketing.

As empresas sabem que hoje o meio de comunicação de maior cobertura é a televisão e entendem a importância dela para a disseminação de sua marca. O futebol, como esporte que recebe mais espaço nas televisões leva as empresas a patrocinarem clubes de futebol. Mas existem outras formas de lucrar com o patrocínio que as empresas muitas vezes não conseguem perceber, desperdiçando assim uma receita que poderia ser muito lucrativa. (CARVALHO, MARQUES e CARVALHO, 2006), por exemplo a publicidade pela Internet.

Apesar dos muitos benefícios que podem gerar, muitas empresas ainda relutam a investir no esporte. POZZI (2000) alerta para os motivos dessa relutância, Segundo ele, as empresas temem que suas marcas sejam associadas a eventos ou atitudes individuais que possam porventura serem negativas para a marca. Como, por exemplo, um acidente de

automóvel que leva o piloto à morte, ou trazendo para a nossa realidade futebolística um jogador que seja acusado de racismo.

A despeito dos problemas que podem acontecer, a maioria dos casos é de sucesso. TEITELBAUM (1997), diz que as principais razões que levam uma empresa a patrocinar um clube ou evento esportivo são: (i) associação da marca do patrocinador e do patrocinado; (ii) aumento das vendas; (iii) lealdade dos consumidores ligados emocionalmente ao evento ou clube; e (iv) aumentar sua visibilidade frente aos consumidores em geral.

ZUNINO (2003), diz que os torcedores tendem a mudar seu comportamento de compra, favorecendo a empresa que patrocina o seu time, criando uma relação de simpatia com essa marca, o que faz com que a marca ganhe mais consumidores e também cresça.

3.3.3. Licenciamento

Outra forma do clube lucrar com a marca do clube é através do *merchandising*. *Merchandising* é a prática da venda de produtos com a marca do clube. Quando essa prática é controlada por um terceiro e não pelo clube ela é chamada de licenciamento. (SILVA e CAMPOS FILHO, 2006).¹

Licenciamento é a forma pela qual a indústria adquire o direito sobre determinada marca e coloca produtos com essa marca estampada no mercado com o objetivo de obter lucro sobre essas vendas. CARDIA (2004) *apud* MAYER (2010).

Essa prática é bastante comum nos clubes europeus que todo ano faturam milhões de dólares com a venda de todo tipo de produto licenciado. (CARDIA 2004 *apud* MAYER

¹ “merchandising” é considerado no *main stream* da literatura de marketing como a ação promocional de um produtor no ponto de venda. Nos termos mais usuais no Marketing, a venda de produtos produzidos por uma empresa, mas com marca de outra (como no caso dos clubes de futebol) é denominada “produto com marca de terceiros”, ou “produtos de marca própria”.

2010). Segundo MAYER (2010) a marca de um clube em determinado produto aumenta o desejo do consumidor em comprar, conseqüentemente aumenta o preço do produto.

Ainda segundo MAYER (2010), existem três formas de maximizar a lucratividade através do licenciamento de produtos.

- Mudança no *design* de produtos existentes: novas cores de camisas ou calções, camisas retrô, entre outros produtos;
- Venda de novos produtos: é sempre importante aumentar o portfólio de produtos disponíveis aos clientes. Chaveiros, bolas, toalhas. Quanto maior a variedade de produtos, maior a possibilidade do cliente se interessar por algum.
- Expansão de mercados: expandir o mercado para lugares distantes da cidade ou até do país sede do clube. Com o advento da Internet expansão se tornou possível e pode ser bastante rentável para os clubes.

A venda pelos clubes europeus é feita de maneira simples. No site o torcedor encontra todo o tipo de acessório do clube de maneira fácil, o que atrai o torcedor a compra. O FC Barcelona da Espanha oferece mais de dois mil produtos licenciados, aumentando o sortimento de produtos para o cliente poder escolher. (MAYER, 2010)

No Brasil essa prática ainda precisa se desenvolver. Os clubes vendem basicamente camisas, e raramente possuem muitos pontos de venda. Para alavancar as vendas pode ser considerada a aplicação dos conceitos associados à idéia dos quatro P's de marketing, aproveitando-se principalmente das vendas pela Internet.

3.3.3.1. Quatro P's

Os quatro P's ou composto de marketing foram propostos pelo professor Jerome McCarthy em 1960. O modelo diz que “determinado **produto** é alvo de **promoção**, que informa ao consumidor sua determinada **praça** (local), a um **preço** determinado.”. (LOPES, REIS e ABUKAWA 1996, p.2)

Segundo Faria (2007), proposição dos 4 P's tem o objetivo de lembrar para os profissionais de marketing que além do produto existem outras variáveis que influem na compra feita pelo consumidor, e todos devem ser levados em consideração na hora de comercializar o produto.

Começando pelo P de preço, diz-se que é o único P que traz receita para a empresa, enquanto os outros trazem custos. O preço é o mais flexível, e mostra ao consumidor o posicionamento de valor que a empresa deseja alcançar. (KOTLER e KELLER, 2006)

Para Zeithaml (1998) *apud* Costa (2007), o preço é um indicador extrínseco que mostra a qualidade percebida pelo consumidor do produto. Isso significa que produtos que têm uma maior qualidade percebida pelos consumidores podem manter um preço um pouco acima dos seus concorrentes que os clientes se manterão fiéis por causa da qualidade.

KOTLER e KELLER (2006) concordam com isso ao afirmar que os consumidores em geral tendem a considerar que preço e qualidade são diretamente proporcionais, ou seja, quanto mais caro for o produto maior sua qualidade.

O segundo P é a promoção que, segundo SERRANO (2006), não significa apenas promoção de preços, mas engloba também propaganda, publicidade, relações públicas e *trade marketing*. Para esse estudo vamos focar apenas na promoção de preços e na propaganda.

“Promoção é a comunicação de informações entre vendedor e comprador – para influenciar atitudes e comportamento” (MCCARTHY, 1982 p. 299 *apud* LOPES, REIS e ABUKAWA 1996)

O objetivo da promoção deve ser claro e decorrer de decisões anteriores a respeito de público-alvo, posicionamento da marca e estratégia de marketing. (KOTLER e KELLER, 2006).

Promoção de preço é uma redução de preço ou ainda um aumento da quantidade do produto vendido, por um determinado período de tempo que busca algum efeito sobre o consumidor, podendo ter como objetivo a experimentação ou para incentivar, ou premiar, a fidelização. (COSTA, 2007)

O desconto de preço é um recurso válido, mas deve ser utilizado com cuidado. Um grande número de empresas utiliza desse artifício, porém cada uma com seus objetivos específicos. O desconto deve ser planejado e com prazo de tempo determinado, uma falha pode influir negativamente nos lucros da empresa. (KOTLER e KELLER, 2006)

O produto ou serviço é que o consumidor de fato compra. Ele deve ter um benefício central, ou seja, o real motivo pelo qual o consumidor o compra, por exemplo, quando o consumidor compra uma máquina de lavar roupas, o benefício central é que a máquina deixe as roupas limpas. As diversas funcionalidades que a máquina pode oferecer já estão em outro nível do produto (KOTLER e KELLER, 2006)

Ainda segundo KOTLER E KELLER (2006) o produto é a base de qualquer marca, ele é o que a empresa oferta no mercado e o principal diferencial que uma empresa pode oferecer ao consumidor. Uma marca bem conceituada pelo consumidor sempre tem como base um produto de qualidade.

O último P a ser discutido é a praça ou ponto-de-venda. Praça é o local que o consumidor encontra o produto e como esse produto chega até ele (no caso da compra não ser realizada numa loja física). ROSENBLOOM (2002) *apud* MARQUI, GUIRRO e MERLO (2002) diz que é a forma como uma empresa opera para atingir seus objetivos de distribuição.

MARQUI, GUIRRO e MERLO (2002) afirmam que as empresas devem buscar se destacar em pelo menos um dos P's, e que essa diferenciação em produto, preço e promoção esta cada vez mais difícil, o que torna fundamental que a empresa tenha canais de marketing eficazes.

Um mercado que vem crescendo ano após ano é o setor de comércio eletrônico. Comércio eletrônico pode ser definido como a compra e venda de informações, produtos ou serviços através da Internet. (ALBERTIN, 1998)

Segundo uma pesquisa da Forrester Research as vendas online de produtos no Brasil saíram de R\$ 2,8 bilhões em 2005 e deve atingir R\$ 12,8 bilhões em 2010, um crescimento de 457% em cinco anos. As vendas online de serviços saíram de R\$ 2,6 bilhões em 2005 e deve chegar a R\$ 10,2 bilhões em 2010, um crescimento de 392% em cinco anos. (B2W, S/D)

Ainda segundo o site B2W, esse crescimento é impulsionado pela maior utilização da Internet, crescimento da oferta de acesso em banda larga e do hábito de compra pela Internet.

Isso mostra que há um enorme nicho de mercado a ser explorado por cada vez mais empresas. O comércio eletrônico cresce a cada ano e apenas 41,7% dos brasileiros acima dos dez anos acessa a Internet, segundo pesquisa da PNAD, (Folha.com, 2010), ou seja, o mercado ainda tem muito que crescer.

3.3.4. Sócio-Torcedor

Existem quatro principais tipos de torcida. Os tipos de torcedores se diferenciam pelo jeito de torcer. São eles: (i) os espectadores: os que assistem aos jogos sem preferência de time; (ii) os torcedores: que tem preferência por um dos clubes mas não são identificáveis (não vão com a roupa do clube); (iii) torcedores uniformizados: torcem por um clube e usam o uniforme; (iv) torcedores organizados: aqueles que fazem parte de uma torcida organizada. (REIS, 1998 *apud* RODRIGUES, 2010)

O sócio-torcedor é uma categoria a parte de torcedores que têm com o clube uma relação formal e contratual, paga uma mensalidade e têm direitos e deveres dentro do clube (RODRIGUES, 2010), que variam de acordo com o programa de sócio-torcedor desenvolvido por cada clube.

VAHANIAN et al. (2010) dizem que o programa de sócio-torcedor é o programa de fidelidade utilizados pelos clubes de futebol. O torcedor paga uma taxa mensal e pode usufruir de benefícios que os torcedores “não-sócios” não têm.

O aumento do profissionalismo na administração dos clubes de futebol faz com que os dirigentes busquem formas de construir um vínculo mais formal com o torcedor, e se utilizar dessa relação para obter uma fonte de receita fixa e confiável. Isto está fazendo cada vez mais clubes a aderirem o programa de sócio-torcedor. (MARTINS, 2002)

3.3.5. Estádio e Bilheteria

CALDEIRA (2009) afirma que os clubes brasileiros estão buscando desenvolver estratégias para garantir a sobrevivência dos clubes no longo prazo. E entre os principais projetos está a modernização dos estádios.

O mesmo autor ainda cita que alguns clubes saíram na frente na construção de estádios modernos, as chamadas arenas. O Atlético-PR, principalmente, percebeu essa necessidade e se antecipou ao construir a Arena da Baixada. CAPRARO (2004) diz que a Arena da Baixada, possui infra-estrutura comparável aos ginásios da NBA.

CRUZ (2010, p.124 e 125) afirma que a construção da Arena da Baixada foi um marco na construção de estádios no Brasil, pois foi “o primeiro a ser construído de acordo com as concepções de arenas multiusos esportivas, que preconizam o futebol como uma mercadoria a ser oferecida a um consumidor, em local específico de consumo, entre tantas outras em oferta ao indivíduo. Nesse sentido, deixa de ser somente um palco esportivo e passa a ser um vetor de consumo”.

Além disso, a Arena da baixada foi o primeiro no Brasil a firmar uma parceria e ceder a uma empresa, no caso a Kyocera, o direito dessa empresa dar nome ao estádio. Essa prática é conhecida como “*Naming Rights*” e é bastante utilizada na Europa e nos Estados Unidos. (CROWE HORWATH, 2010)

4. Situação Atual dos clubes brasileiros e propostas de melhorias

4.1.A diferença entre a marca de clubes de futebol e empresas tradicionais

. Clubes de futebol, como empresas de fato (mesmo que não sejam empresas de direito no Brasil, os clubes têm os mesmos objetivos) também devem buscar fortalecer a sua marca e buscar mais clientes, no caso esportivo, torcedores.

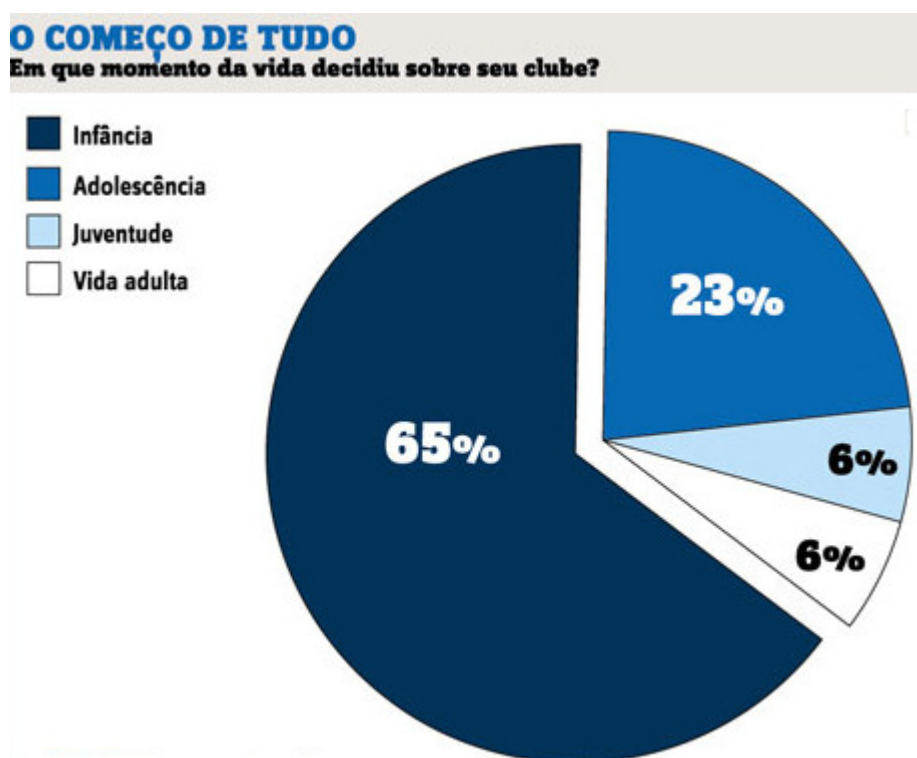
A principal questão que deve ser considerada pelos clubes é que os torcedores são consumidores incomuns. Eles possuem características diferentes dos consumidores de outros produtos. Essas diferenças podem ser positivas ou negativas, e o profissional de marketing

esportivo tem como função aproveitar o que há de bom, e blindar seu clube contra os problemas.

O que estamos querendo dizer com isso, é que o esporte desperta a paixão do torcedor. E esse é o ponto que o profissional de marketing deve concentrar o seu trabalho. Para esse estudo vamos considerar apenas o futebol, que é o esporte mais popular do Brasil.

Segundo a pesquisa do Lancenet, 88% das pessoas decidem o clube para que vão torcer, durante a infância e adolescência, como mostra o gráfico 1.

Gráfico 1

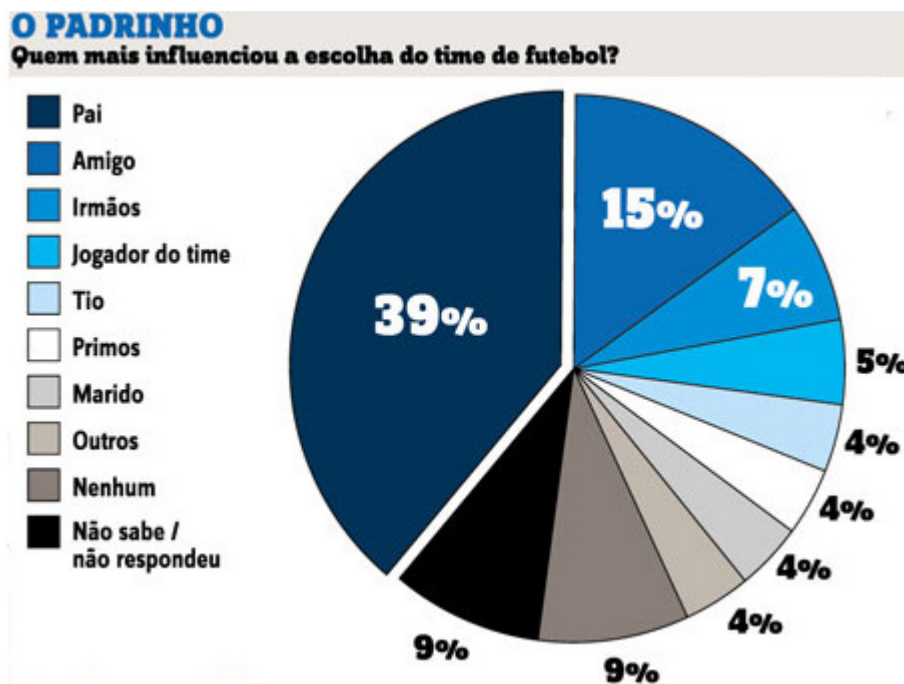


Fonte: Lancenet

Esse gráfico nos mostra que o foco do profissional de marketing deve ser entrar no coração da garotada. Mas isso não é uma tarefa fácil. As crianças sofrem influências de vários familiares para escolher o time.

O pai tem forte influência sobre a decisão do filho na escolha do time. O gráfico 2 nos mostra quem influencia mais a escolha do time de futebol, segundo pesquisa realizada pelo Instituto de análise de São Paulo, a pedido do Lancenet.

Gráfico 2



Fonte: Lancenet

Analisando o gráfico acima, vemos que aproximadamente 70% dos torcedores sofrem influencia de alguém próximo para a escolha do time (não estamos considerando a influencia do marido, já que o foco dos clubes deve ser conquistar jovens torcedores).

A partir do gráfico, podemos dizer que o profissional de marketing tem dois desafios. O primeiro é como convencer os pais torcedores do clube a influenciar seus filhos a torcerem pelo mesmo clube. O segundo e mais difícil é trazer conseguir fazer com que os filhos de pais torcedores do rival não sofram a influencia do pai e torçam por um time diferente.

Para convencerem os pais a influenciarem seus filhos os clubes podem fazer programas destinados a pais e filhos, por exemplo, incentivos para os pais levarem os filhos

aos estádios, ou fazendo promoções em camisas quando o pai comprar uma para ele e outra para o filho.

O segundo passo, que é atrair os filhos de torcedores dos outros clubes, e a partir daí começam as diferenças entre clubes e empresas de mercado. Os clubes de futebol têm que buscar influenciar crianças e adolescentes, que vimos no gráfico 2 é a idade da escolha do clube do coração.

Outra diferença é a fidelidade. O torcedor quando escolhe um time para torcer, faz uma escolha para toda a vida. Os casos de mudança de clubes são poucos, e geralmente são torcedores que não se interessam muito pelo futebol, e conseqüentemente não são pessoas que gastam dinheiro com o time.

Isso nos mostra que enquanto as empresas de mercado podem “roubar” clientes das outras, fazendo com que os consumidores deixem de comprar produtos da marca concorrente e passem a comprar o produto de sua marca, os times não têm essa opção. Uma vez perdido o cliente (torcedor) não tem mais chance de recuperá-lo.

Esse é o primeiro passo para aumentar as receitas do clube. O potencial de ganhos do clube é diretamente proporcional ao número de torcedores que o clube possui. Quanto mais torcedores, mais gente para comprar produtos licenciados, comparecer aos estádios e se associar ao clube.

Então a pergunta a ser respondida pelo profissional de marketing é como conseguir novos torcedores. A resposta é simples de ser encontrada, embora difícil de ser alcançada - títulos.

A partir disso entraremos na base do estudo, no que chamaremos de “circulo virtuoso”. Títulos atraem novos torcedores, mais torcedores possibilitam mais receita, mais

receita possibilita maiores investimentos no time, que geram títulos. O grande problema dos clubes é que eles não estão conseguindo aproveitar a torcida para gerar receita, como veremos nos tópicos a seguir.

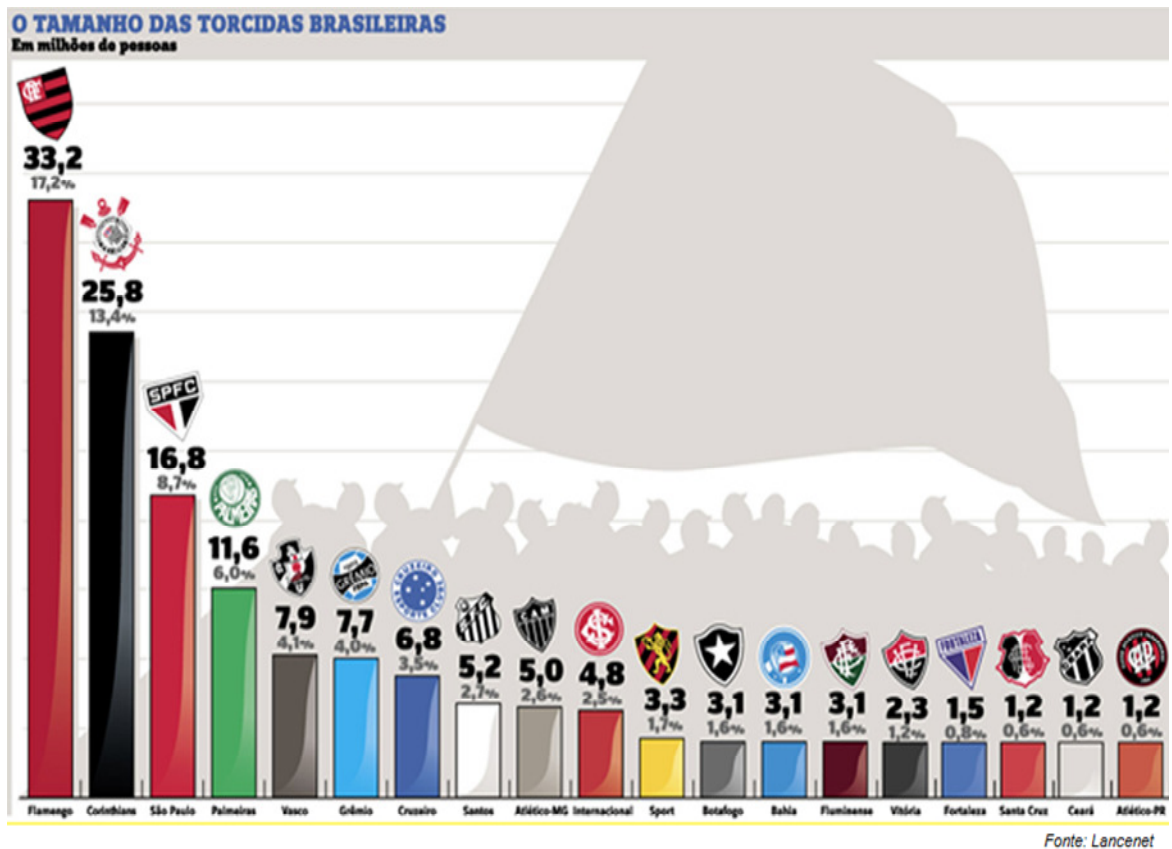
4.2.Fontes de receitas alternativas através de ações de marketing

É inegável que os clubes brasileiros precisam encontrar meios de gerar receitas sem depender exclusivamente da venda de jogadores e das cotas de TV, que de acordo com pesquisa feita Casual Auditores independentes representaram juntas em média 54% da receita total dos clubes nos anos de 2007 e 2008. (GLOBO ESPORTE, 2009)

O clube de futebol tem um enorme potencial de geração de renda. A paixão do torcedor pelo seu clube faz com que ele vá ao estádio e compre produtos com a marca do seu clube.

Dito isso, torna-se claro que quanto maior o numero de torcedores que um clube possui, maior sua possibilidade de gerar receitas explorando sua marca. O gráfico 3 nos mostra o ranking das torcidas, segundo pesquisa realizada pelo Lancenet no ano de 2010.

Gráfico 3



Como mostra o gráfico acima, o Flamengo e o Corinthians são os clubes com o maior potencial de receita do Brasil. No entanto na prática não é isso que se vê. O Flamengo está afundado em dívidas e não consegue aproveitar o seu torcedor para se livrar delas. O Corinthians isolando o “efeito Ronaldo”, que gerou muita receita de patrocinadores para o clube, também não aproveita o seu grande número de torcedores para gerar receita. (TREDDINICK, 2010)

Na contramão desses clubes o Inter-RS que é apenas a décima maior torcida do Brasil, com apenas 14% do número de torcedores do Flamengo se aproveita muito bem dos seus torcedores para gerar receita, como vemos na tabela 1, de receita média dos anos de 2008 e 2009 abaixo.

Tabela1		
RK	Clube	Média 2008/2009 *
1	São Paulo- SP	167.706
2	Internacional-RS	159.184
3	Corinthians-SP	149.494
4	Palmeiras-SP	122.415
5	Flamengo-RJ	118.966
6	Cruzeiro-MG	107.714
7	Grêmio-RS	96.567
8	Vasco da Gama-RJ	68.420
9	Santos-SP	67.860
10	Fluminense-RJ	64.039
11	Atlético-MG	63.472
12	Atlético Paranaense-PR	53.153
13	Botafogo-RJ	48.720
14	Coritiba-PR	39.517
15	São Caetano-SP	23.360
16	Paraná Clube-PR	14.086

* Em MM Fonte: Casual Auditores apud Gonçalves 2010, adaptado

Como podemos ver na tabela acima, os clubes com mais receita não necessariamente são os com maior número de torcedores, como seria esperado, mas os clubes que melhor utilizam ferramentas de marketing para alavancar a receita. Na tabela 2 vemos a relação entre a receita e o número de torcedores.

Tabela2		
RK	Clube	Relação receita / torcida
1	Internacional-RS	R\$ 33
2	Fluminense-RJ	R\$ 21
3	Cruzeiro-MG	R\$ 16
4	Santos-SP	R\$ 13
5	Grêmio-RS	R\$ 13
6	Palmeiras-SP	R\$ 11
7	São Paulo- SP	R\$ 10
8	Vasco da Gama-RJ	R\$ 9
9	Corinthians-SP	R\$ 6
10	Flamengo-RJ	R\$ 4

Fonte: Elaboração Própria

A partir dessa relação, confirmamos que o Inter-RS é o clube que melhor aproveita a sua torcida para gerar renda. Esse número fica ainda maior, quando vemos que o Inter-RS

ganha menos com patrocínio e com cotas de TV do que os clubes do eixo Rio-SP. Para efeito desse estudo, vamos considerar que a distribuição de renda entre os torcedores de todos os clubes corresponde à distribuição de renda da população brasileira.

Nos tópicos seguintes vamos analisar cinco fontes alternativas de receita que os clubes podem utilizar a partir da exploração do potencial de consumo de sua torcida: (i) programa sócio-torcedor; (ii) licenciamento de produtos; (iii) bilheteria; (iv) patrocínio e publicidade; (v) eventos.

Em cada um dos tópicos buscaremos “clubes modelos” no Brasil no tópico em questão. Se, entendermos que nenhum clube brasileiro serve como modelo, serão utilizados clubes estrangeiros.

4.2.1. Programa Sócio-Torcedor

4.2.1.1. A situação do programa no Brasil

Sócio, de acordo com o dicionário Michaelis significa membro de uma sociedade. O programa de sócio-torcedor, bastante difundido entre os clubes europeus, como mostra a tabela 3 abaixo, é uma parceria entre o clube e a torcida. O torcedor paga uma taxa mensal e desfruta de benefícios pré-estabelecidos.

No programa de sócio-torcedor, geralmente o sócio do clube não pode se beneficiar da área social do clube. O benefício central desse programa é para os torcedores preferência e mais facilidade na ida aos estádios. Mas, além disso, os profissionais de marketing têm diversas outras formas de atrair novos sócios, por isso é necessário estudar outros possíveis benefícios, por exemplo, descontos em produtos.

Para clube essa parceria representa uma receita mensal fixa, o que dilui a incerteza da renda de bilheteria que pode ser bastante sazonal, dependendo no número de jogos e do desempenho do time. Os clubes se aproveitam dessa receita para melhor se planejarem financeiramente, parte fundamental para o sucesso.

Infelizmente no Brasil o programa de sócio-torcedor é muito mal aproveitado. A divulgação do programa de sócio-torcedor não é comum. Poucos clubes mostram ao torcedor que o programa existe e quais os seus benefícios, seja por propagandas na televisão, seja por outras ações como, por exemplo, folhetos explicando o programa em dias de jogos. Isso faz com que os torcedores desconheçam o programa e assim sendo não se tornam sócios-torcedores.

Conforme a tabela 3 o único clube do Brasil que esta entre os clubes com o maior número de associado do mundo é o Internacional de Porto Alegre (Inter-RS). O Inter-RS se aproveita muito bem desse programa, e no fim de 2009 já tinha mais de cem mil sócios.

Tabela 3		
Clube	País	Nº Sócios
SL Benfica	Portugal	171.000
FC Barcelona	Espanha	163.000
Manchester United	Inglaterra	151.000
Bayern Munique	Alemanha	146.000
FC Porto	Portugal	115.000
Internacional PA	Brasil	100.000
Sporting CP	Portugal	96.000
Real Madrid	Espanha	92.000
River Plate	Argentina	82.000
Schalke 04	Alemanha	72.000

Fonte: Futebol Finance, adaptado

Na tabela 4 abaixo está a listagem do número de sócios dos clubes brasileiros.

Tabela 4	
Clube	Nº Sócios
Internacional PA	100.000
Grêmio PA	53.000
Corinthians	46.000
São Paulo	42.000
Vasco da Gama	28.000
Santos	25.000
Atlético PR	22.000
Cruzeiro	18.000
Coritiba	18.000
Ceará	10.000

Fonte: Futebol Finance, adaptado

Com essas tabelas a análise que podemos concluir é que poucos clubes no Brasil se aproveitam do programa de sócio-torcedor. O exemplo mais claro é o Clube de Regatas Flamengo, clube de maior torcida do Brasil, segundo pesquisa do site Lancenet, com aproximadamente trinta e três milhões de torcedores, e clube que possui a marca mais valiosa do Brasil, segundo pesquisa da empresa de consultoria Crowe Horwath RCS, não tem um programa de sócios-torcedores consolidado, não estando nem entre os dez clubes brasileiro com maiores números de sócios, conforme mostra a tabela 4.

4.2.1.2. Benefícios

O clube de futebol não pode ficar refém apenas do bom desempenho esportivo para gerar receita (MAYER, 2010). Por outro lado, é claro que um clube que fica por vários anos sem sucesso esportivo está fardado ao fracasso, Temos como exemplos no estado do Rio de Janeiro clubes como São Cristóvão e América que estão perdendo força e não conseguem voltar aos tempos de glória.

E como escrito acima, o principal benefício do programa de sócio-torcedor para os clubes é ter a possibilidade de uma receita fixa. Essa receita independe da quantidade de jogos que o time faz em casa, e do desempenho do time, o que normalmente afeta um time que

depende apenas da bilheteria, porque quando o time não está vencendo a frequência da torcida cai, diminuindo a renda.

O programa sócio-torcedor é uma grande oportunidade dos clubes começarem a se planejar financeiramente, no entanto os dirigentes ainda não atentaram para essa oportunidade. Clubes como Botafogo, Flamengo, Cruzeiro, Santos, Palmeiras, entre outros de grande torcida no Brasil não se utilizam desse programa com eficácia.

O Inter-RS foi o primeiro clube do Brasil a se aproveitar dessa oportunidade. De acordo com reportagem da Folha.com o Inter-RS iniciou o programa com uma mensalidade de R\$ 55,00 dando aos sócios livre acesso aos jogos como mandante. Quando percebeu que esse modelo era menos lucrativo para o clube, o plano passou por uma reformulação. Hoje a mensalidade é de R\$ 22,00 e o sócio tem um desconto de 50% na compra de ingressos, além de outros benefícios. (Folha.com, 2010)

Ainda de acordo com a Folha.com o Inter-RS conta hoje com mais de 106 mil sócios, dos quais 87 mil estão rigorosamente em dia com as mensalidades. Considerando que a parcela mensal é de R\$ 22,00, o Inter-RS tem uma renda aproximada de R\$ 2.000.000,00 de reais por mês com o programa de sócio-torcedor.

4.2.2. Licenciamento de Produtos

A prática do licenciamento de produtos é praticada pelos clubes desde os primórdios. Os clubes sempre investiram na comercialização das camisas para tentar gerar receita. No entanto para que a venda de produtos licenciados torne-se parte importante na receita dos clubes é necessário expandir o portfólio de produtos e o mercado de compra.

O modelo para o licenciamento de produtos, mais uma vez são os clubes europeus, que já utilizam essa “ferramenta” com muita eficiência. O Real Madrid (ESP), um dos maiores

clubes do mundo, recupera investimentos milionários da compra de atletas com a venda das camisas desses atletas.

Maior exemplo dessa prática do Real Madrid (ESP) foi à transferência do jogador inglês David Beckham do Manchester United (ING) para o Real Madrid (ESP) por 37,5 milhões de euros, que o clube conseguiu um retorno superior ao investimento, apostando principalmente no mercado asiático. (MAYER, 2010)

Os clubes europeus oferecem aos consumidores uma grande variedade de produtos. Da camisa do clube às mais variadas lembranças, o torcedor pode escolher o produto de sua preferência, e o que talvez seja o mais importante, comprar de maneira fácil e rápida pelo site do clube.

Infelizmente os balanços patrimoniais divulgados pelos clubes não possuem uma padronização, e por isso em alguns itens é difícil fazer comparações. (TREDDINICK, 2009), como por exemplo, o licenciamento de produtos.

Como os números além de difíceis de serem obtidos são pouco confiáveis, vamos focar no processo. Vamos analisar de que forma os clubes podem agir para fazer do licenciamento de produtos uma fonte de receita consistente além de aproximar os torcedores do clube.

O processo de venda de produtos licenciados dos clubes é o mesmo que vender qualquer outro produto, por isso analisaremos esse processo sob a perspectiva dos quatro P's do marketing: praça, preço, produto e promoção.

Como em todo comércio é fundamental que os produtos a serem vendidos se baseiem em dois pilares. O primeiro deles é a qualidade do produto. O torcedor deve ter a certeza de estar comprando um produto confiável e de qualidade incontestável. Outro pilar é a variedade.

Quanto mais tipos de produtos o clube possuir com sua marca maior a possibilidade de pelo menos um deles despertar o interesse do torcedor.

Como Mayer (2010) afirma, a marca de um clube gravada no produto já é suficiente para agregar valor ao produto. O produto do time do coração desperta o desejo do torcedor, permitindo que o produto tenha um preço mais elevado.

Esse é um dado importante que os clubes devem saber utilizar. Aumentar o preço de um produto por ele ter a marca do clube não significa cobrar qualquer preço. Deve ser estipulado um preço justo pelo produto.

Além disso, é importante que os clubes ofereçam produtos para torcedores de todas as classes sociais, e mais do que apenas classe social, a disposição que cada torcedor para obter produtos de seu time do coração.

Outra parte fundamental é a promoção. É fundamental que os torcedores saibam da existência do produto, saibam onde comprar. Se o torcedor não souber que o produto existe evidentemente, não vai comprar o produto.

Além de mostrar ao torcedor os produtos oferecidos pelo clube, o clube deve incentivar a compra, com propagandas e ações de marketing, que mostrem ao torcedor os benefícios que aquele produto vai trazer.

Mas, no mercado esportivo o “P” mais importante é a praça. O torcedor deve ter facilidade em encontrar o produto que deseja e para isso é necessário dispor de algumas lojas físicas. Mas, como a venda de produtos não é o principal negócio dos clubes de futebol, dispor de muitas lojas físicas se torna inviável. Por isso a venda pela Internet torna-se ferramenta obrigatória.

É nas vendas pela Internet que os clubes brasileiros estão um pouco atrás dos clubes europeus. Em rápida pesquisa nos sites de alguns clubes brasileiros e europeus, no dias 20 e 21 de novembro de 2010 a diferença fica evidente.

Com exceção do Inter-RS as lojas virtuais dos clubes brasileiros possuem muitos produtos indisponíveis para compra, e os produtos disponíveis na maioria das vezes não estão disponíveis em todos os tamanhos. Isso pode desestimular o torcedor na hora da compra.

Nos sites de clubes europeus, o cenário muda. Pesquisando nos sites, principalmente do Barcelona e Real Madrid, da Espanha e do Manchester United, da Inglaterra não havia nenhum produto indisponível, além de possuírem uma variedade muito maior de produtos.

É importante ressaltar que os dados foram obtidos de maneira não sistematizada, o que pode gerar distorções nos dados, de modo que os dados apresentados são meramente ilustrativos.

Além de facilitar a vida do torcedor local, a venda pela Internet é fundamental para a expansão para mercados externos. Essa expansão é uma grande oportunidade para os clubes. É uma forma de aproveitar os torcedores que estão fora do país e tentar conquistar a simpatia de estrangeiros. Clubes como o Santos e o Botafogo têm um mercado imenso, explorando as imagens de Pelé e Garrincha, respectivamente.

Como vimos, existe um enorme potencial de venda que os clubes podem aproveitar. O licenciamento de produtos é um importante meio de geração de renda que não é aproveitado em todo seu potencial.

4.2.3. Bilheteria e Estádio

A renda com bilheteria é influenciada por três principais fatores: número de jogos em casa, desempenho esportivo e preço dos ingressos.

Dos três fatores, os clubes têm influência direta apenas sobre dois deles. O número de jogos em casa é de certa forma influenciado pelo desempenho esportivo, pois quanto mais fases o time avançar nos torneios nos quais todos os jogos são eliminatórios, mais jogos fará em casa. Os clubes brasileiros fazem em média trinta partidas por ano no seu estádio.

O preço dos ingressos é o fator que o clube pode moldar com maior facilidade e eficiência. É importante que o clube consiga encontrar o chamado preço de equilíbrio, que é o preço que equilibra a oferta e demanda.

O terceiro fator e mais importante é o desempenho esportivo. Quando seu time esta jogando bem e vencendo, o torcedor vai ao estádio, quando o time não apresenta um bom desempenho, a frequência de torcida cai muito, fazendo com que a receita com bilheteria bastante volátil.

O clube tem que buscar diminuir os efeitos do desempenho esportivo na venda de ingressos. Para isso existem duas alternativas principais. A primeira é o programa de sócio-torcedor, assunto tratado anteriormente.

A segunda é uma prática já adotada pelos clubes europeus, que é a venda antecipada de ingressos para toda a temporada. Essa prática ameniza um pouco o efeito que o desempenho esportivo do time tem sobre a renda com bilheteria.

Os gráficos 4 e 5 mostram a evolução do público e da receita bruta com venda de ingressos e a evolução no preço médio dos ingressos nos jogos do campeonato brasileiro da primeira divisão nos últimos seis anos.

Gráfico 4

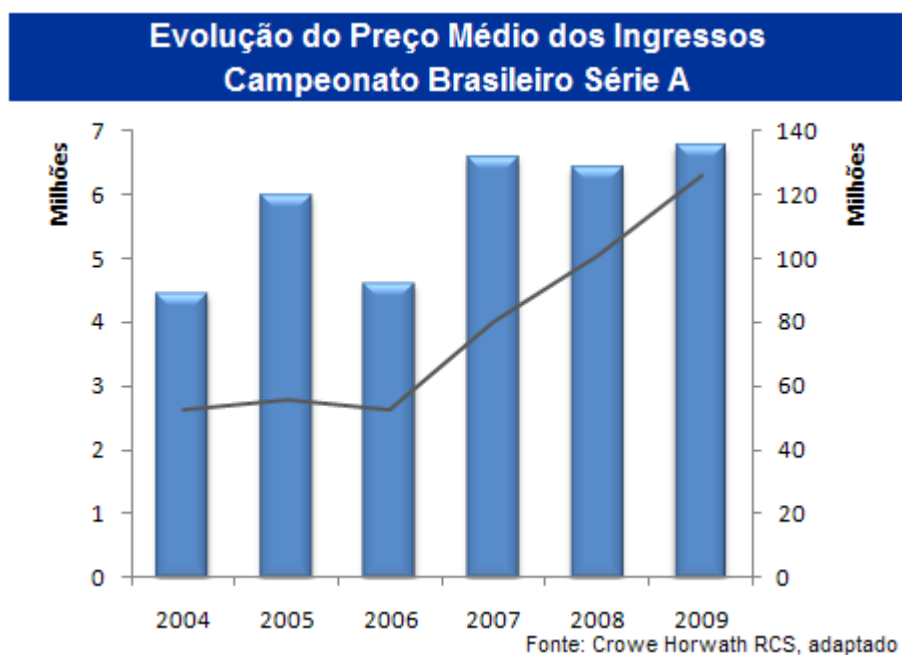
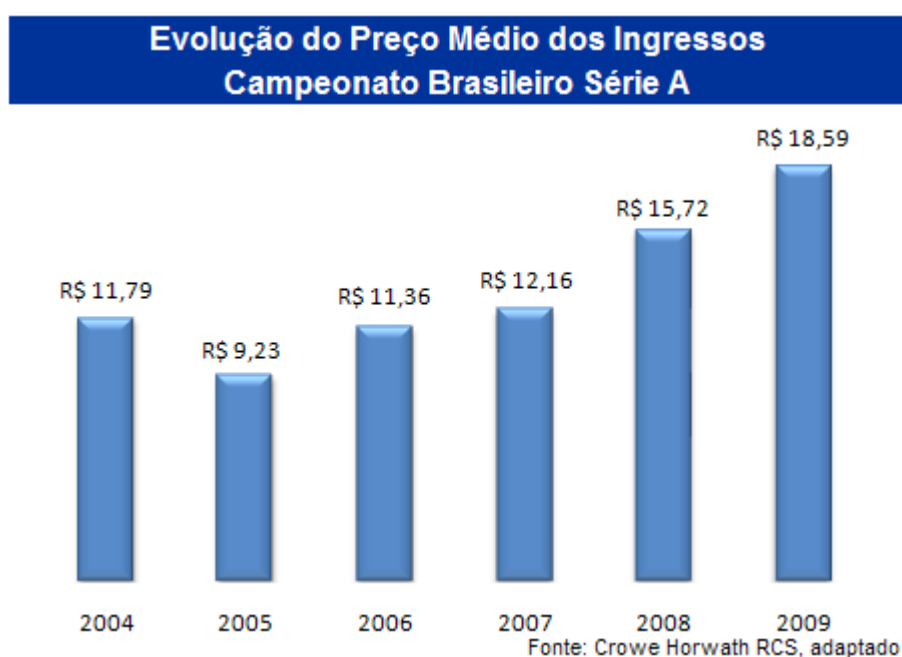


Gráfico 5



O gráfico nos mostra um faturamento de aproximadamente R\$ 125.000.000,00, uma média de R\$ 328.950,00 por partida. Com o valor médio do ingresso de R\$ 18,59 chegamos a uma média de público de quase 18.000 pessoas por partida. Os estádios que os clubes da série A utilizaram no ano de 2009 têm uma capacidade média de 44.000 mil pessoas, o que dá uma taxa de ocupação de 45%.

Na Europa os clubes raramente têm uma taxa de ocupação menor do que 75%. O Real Madrid (ESP) teve uma taxa de ocupação de 90% no seu estádio na temporada 2009/2010, Arsenal, Chelsea e Tottenham todos da Inglaterra conseguiram vender todos os ingressos disponíveis. (LAVINAS, 2010)

Isso mostra uma grande oportunidade. O preço médio dos ingressos vem subindo e ainda assim cada vez mais pessoas vão aos estádios, mas a taxa de ocupação dos estádios ainda é baixa, o que significa que ainda há muito para crescer.

Além de ganhar com venda de ingressos, os clubes têm de aproveitar os estádios para faturar de outras formas. Os torcedores não ficam no estádio apenas o tempo exato do jogo, de modo que se os clubes fornecerem outras atrações para o torcedor, isso pode se reverter em receita.

Bares, restaurantes e lojas de conveniência, com produtos licenciados do clube podem ser uma excelente diversão para os torcedores, além de trazer muitos benefícios para o clube.

Hoje poucos estádios oferecem essa possibilidade aos torcedores, mas com as exigências da FIFA para os estádios da Copa do Mundo de 2014 os estádios obrigatoriamente terão oferecer isso ao público.

Isso pode gerar um grande aumento de receita decorrente dos estádios. Segundo estudo da Crowe Horwath, a receita com bilheteria em 2009 atingiu R\$ 250 milhões, e com a ampliação

das fontes de receita esse número pode chegar a R\$ 520 milhões em 2014, um aumento de 208% em cinco anos.

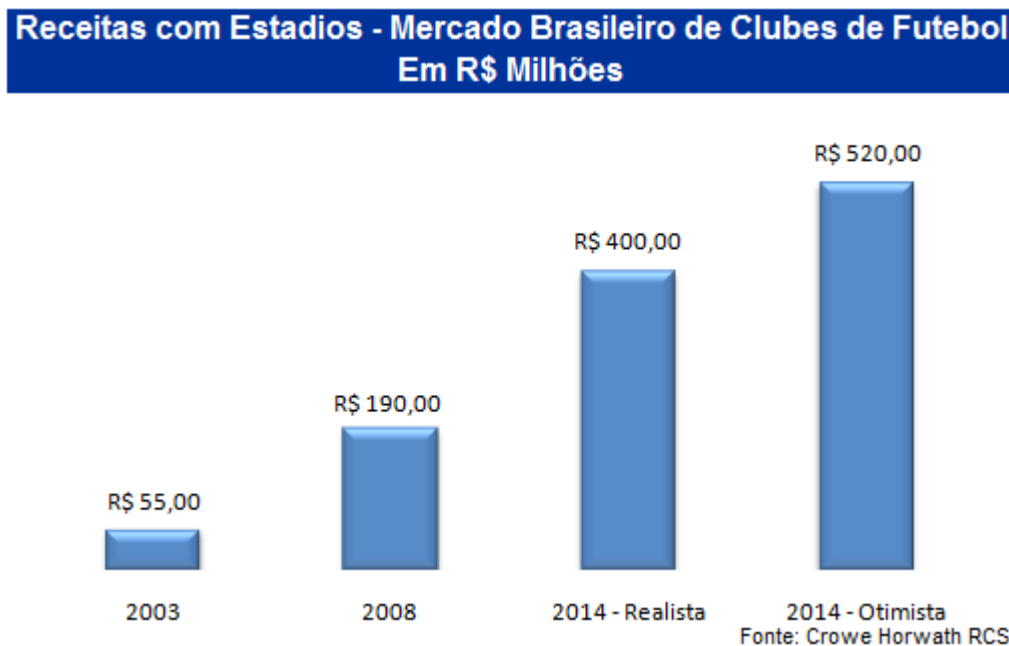
Outra forma de lucrar com o estádio é com os “*Naming Rights*”. O *Naming Right* é um acordo, geralmente de longo prazo, que o clube faz com alguma empresa, que passa a dar nome ao estádio.

Essa prática já é bastante difundida na Europa e nos Estados Unidos. Clubes de futebol como o Arsenal (ENG) tem um acordo com a Emirates, que dá nome ao estádio do Arsenal, o Emirates Stadium e vai pagar por isso um total de US\$ 178 milhões por um período de quinze anos. O Bayern de Munique com a Allianz, que dá nome ao estádio Allianz Arena vai desembolsar US\$ 115 milhões em quinze anos. (CROWE HORWATH, 2010).

Ainda segundo a Crowe Horwath, só dar nome ao estádio não é suficiente para que as empresas realizem tais acordos. É necessária uma consistente estratégia de marketing, transformando o estádio num pólo de consumo e mostrar ao parceiro como ele se beneficiará desse ambiente.

O cenário acima descrito mostra que os clubes de futebol do Brasil ainda têm um enorme potencial de exploração dos seus estádios. De acordo com estudo da Crowe Horwath, os clubes tiveram R\$ 55 milhões de receita com os estádios em 2003 e num cenário otimista esse valor chegaria aos R\$ 520 milhões, conforme mostra o gráfico 6.

Gráfico 6



Com a Copa do Mundo de 2014 e a obrigatoriedade de modernização dos estádios, um competente trabalho de marketing para aproveitar esse potencial passa a ser uma obrigação.

4.2.4. Patrocínio e Publicidade

O patrocínio já é bastante difundido nos clubes brasileiros. É praticamente impossível ver um time que não tenha na camisa a marca de um patrocinador. No entanto a patrocínio na camisa não é a única forma de patrocínio que um clube possui.

Além do patrocínio na camisa, outra forma de patrocínio é o fornecimento de material esportivo, que além de patrocínio, pode ser visto como um contrato de licenciamento. O fornecedor de material esportivo paga ao clube para fabricar os produtos do clube, o que caracteriza o licenciamento. Por outro lado ao fabricar o uniforme do clube, a marca fica exposta em transmissões de TV, e com os torcedores que saem às ruas com a camisa do seu time, caracterizando o patrocínio.

Segundo Carvalho, Marques e Carvalho (2006), o clube oferece ao patrocinador muita visibilidade para a empresa e vantagens para a imagem da mesma em função da associação da marca da empresa com o esporte.

Além disso, o comportamento de compra do torcedor para com os produtos da empresa patrocinadora do clube muda significativamente, criando uma relação de simpatia com os produtos da marca. Essa simpatia sendo estimulada com um forte trabalho de marketing por parte da empresa pode fazer com que o torcedor se torne cliente dos produtos da empresa. (ZUNINO, 2006)

Isso deixa claro que os clubes têm um grande poder de barganha perante as empresas, e devem saber utilizar esse poder para conquistar patrocínios cada vez melhores. Na tabela 5 segue os clubes que possuem os maiores contratos de patrocínio do mundo.

Tabela 5		
Clube/País	Patrocinador	Valor (€)/Ano 2010
Real Madrid/ESP	Bwin	25.000.000
Bayern Munique/ALE	T-Home	25.000.000
Liverpool/ENG	Standard Chartered Bank	22.500.000
Manchester United/ENG	Aon	21.500.000
Corinthians/BRA *	Hypermarcas	16.239.316
Flamengo/BRA *	Batavo + BMG	13.675.214
Schalke 04/ALE	Gazprom	12.000.000
Chelsea/ENG	Samsung	11.600.000

*Fonte: Futebol Finance **

Podemos ver que dois clubes brasileiros aparecem na relação dos oito clubes que mais faturam com patrocínio no mundo, a frente de times tradicionais como Milan, Inter de Milão e Arsenal. No entanto é ressaltar dois aspectos. Nos clubes europeus o valor pago aos clubes dá direito à empresa estampar sua marca apenas na parte da frente do uniforme, já nos clubes brasileiros o patrocínio é colocado em várias partes do uniforme. (GONÇALVES, 2010)

O segundo aspecto é sobre o “efeito Ronaldo” no Corinthians. O acordo do Corinthians com a Hypermarcas (*holding* administradora de várias empresas) dá a Hypermarcas o direito de estampar nada menos do que quatro diferentes marcas na camisa do Corinthians, além disso, dos 38 milhões de reais, o Ronaldo recebe 13 milhões, ou seja, mais de um terço do total. (GONÇALVES, 2010)

Isso nos mostra que os clubes ainda não conseguem usar apenas o poder da sua marca para atrair investidores, e muitas vezes são necessários fatos isolados para que o clube eleve o valor do patrocínio, como fez o Corinthians com o Ronaldo e o Flamengo se aproveitando do título brasileiro de 2009.

Conforme o que afirmou ZUNINO (2006), que os torcedores tendem a comprar produtos da marca do patrocinador, novamente concluímos que quanto maior o número de torcedores que um clube possui, maiores as chances de conseguir um bom patrocínio.

Além do número de torcedores, deve-se ressaltar ainda a importância do desempenho esportivo. O time que conquista vitórias e títulos aparece com muito mais frequência na mídia, o que atrai patrocinadores e dá ao clube grande poder de negociação para conseguir patrocínios mais altos.

Na tabela 6 vemos os clubes que mais faturam com patrocínio no Brasil.

Tabela 6		
Clube	Patrocinador	Valor(R\$)/Ano 2010
Corinthians	Hypermarcas	38.000.000
Flamengo	Batavo + BMG	32.000.000
São Paulo	BMG	25.000.000
Palmeiras	Samsung	15.000.000
Cruzeiro	BMG + Ricardo Eletro	15.000.000
Atletico MG	BMG + Ricardo Eletro	15.000.000
Gremio	Banrisul + Tramontina + Unimed	15.000.000
Internacional	Banrisul + Tramontina + Unimed	15.000.000
Vasco	Eletronbras + Habibs	14.300.000

Fonte: Elaborado pelo autor

Como percebemos, os clubes com maiores patrocínios são aqueles que têm muitos torcedores (Flamengo, Corinthians) ou que obtiveram sucesso recente, apesar do menor número de torcedores. (São Paulo, Inter-RS, Grêmio).

O patrocínio mais duradouro e controvertido do futebol brasileiro é o da Unimed no Fluminense. Ele não aparece nem entre os de maior valor do país. A Unimed age mais como uma parceira de negócio, inclusive contratando e pagando salário de jogador, coisa incomum na relação clube – patrocinador.

Os clubes devem tomar cuidado com essa relação. A Unimed atualmente paga o salário dos principais jogadores do time. O presidente da Unimed freqüentemente interfere nas decisões que deveriam ser dos clubes, como contratação de jogadores e treinadores, por exemplo.

O exemplo mais claro dessa interferência é no processo eleitoral para presidente do clube, onde o presidente da Unimed disse que se o candidato que ele apóia perder, a Unimed dificilmente manterá o patrocínio ao Fluminense. (Globo Esporte, 2010)

Outro risco a ser mensurado pelo clube é o “patrocínio residual”. Esse risco existe quando o clube vai mudar de patrocinador. Como o brasileiro não tem costume de comprar

todo ano a camisa nova do clube os torcedores andam pela rua com a camisa ainda estampada com o patrocinador anterior. (GONÇALVES, 2010)

Isso pode atrapalhar o clube numa eventual negociação e por isso, é importante propor alternativas àquela situação, como por exemplo, propor uma promoção para os torcedores trocarem a camisa antiga pela nova, por exemplo, a camisa antiga mais um determinado valor promocional o torcedor compra a camisa nova.

Vemos que, com relação ao patrocínio, os clubes brasileiros estão bem desenvolvidos, já são adotadas boas praticas, mas ainda há margem para melhorias, como não criar uma relação de dependência como é a Unimed com o Fluminense, nem depender de um jogador, por mais famoso que ele seja para negociar um bom patrocínio.

4.2.5. Eventos

Os eventos são outra forma do clube se aproximar do torcedor. Os clubes podem fazer eventos para aproximar o torcedor do ídolo, festas temáticas, times para jogos festivos. Existem diversas outras formas, mas para esse estudo focaremos nas três acima citadas.

As festas temáticas são festas comuns, a única atração diferente é ser organizada pelo clube. Essas festas podem proporcionar que torcedores do mesmo clube se conheçam, por exemplo a festa que o Corinthians organizou em Setembro de 2010 para comemorar os seus 100 anos de existência.

Além do ganho financeiro, essas festas podem beneficiar o clube de outras formas, por exemplo, fazendo com que torcedores que não tem hábito de ir ao estádio conheçam vizinhos que o estimulem a freqüentar mais, ou seja, as festas podem ajudar a receita com venda de ingressos.

O evento com um ídolo é uma forma muito interessante de aproximar o torcedor do clube. Fazer com que o torcedor sinta essa proximidade é extremamente benéfico para o clube, o torcedor passa a ser mais presente, nos estádios, nas compras e no apoio ao clube. Além de ser uma forma dos pais levarem seus filhos para conhecer um ídolo, o que certamente ajuda na conquista de novos torcedores.

Exemplo desse tipo de evento é o “Feijão do Fogão”, realizado pelo Botafogo Futebol e Regatas, do Rio de Janeiro. O Feijão do Fogão é um evento que o Botafogo reúne alguns de seus ídolos do passado e do presente. É um evento com forte apelo entre os torcedores. Segundo o LANCENET, a última edição atraiu mais de mil torcedores ao Engenhão numa tarde de sábado.

A idéia de um time para realizar jogos festivos, jogos de show é baseada em um time de basquete dos Estados Unidos, os Harlem Globetrotters.

Os Harlem Globetrotters é um time de basquete que roda o mundo fazendo espetáculos, com o objetivo principal não de vencer, mas de entreter o público, com as jogadas mais plásticas e espetaculares que eles conseguem fazer.

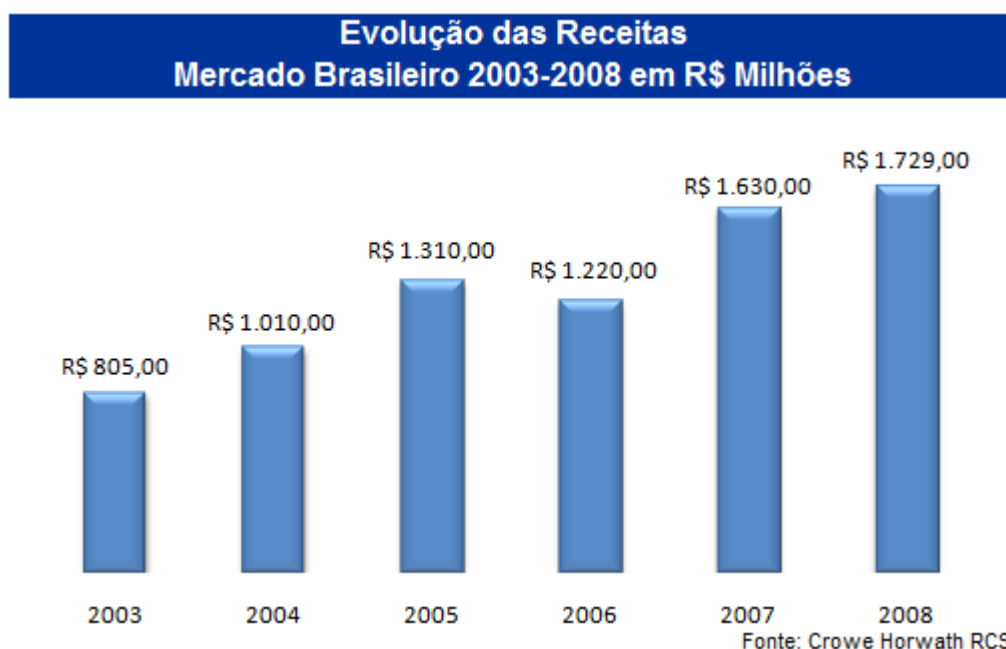
Um time de futebol nos moldes do Harlem Globetrotters pode ser uma alternativa, principalmente para clubes brasileiros, já que o futebol brasileiro é admirado em todas as partes do mundo. Uma exibição de um time brasileiro em outros países, além de aumentar a visibilidade que o clube tem no exterior pode ser importante fonte de venda de produtos licenciados.

Vimos acima três tipos diferentes de eventos que podem ser realizados pelo clube para aproximar seu torcedor e conquistar mais torcedores. É um importante meio de relacionamento com o torcedor que deve ser explorado com competência.

5. Considerações Finais

O futebol negócio no Brasil vem crescendo ano a ano. Cada vez mais clubes estão sendo dirigidos por profissionais do ramo, em lugar dos antigos dirigentes que eram torcedores apaixonados que muitas vezes não conheciam o negócio. As receitas dos clubes crescem a altas taxas, conforme mostra o gráfico 7.

Gráfico 7



Os números mostram que os dirigentes estão começando a encarar o futebol como um negócio, e um negócio deve gerar lucro. Por esse motivo, a profissionalização dos dirigentes no futebol se faz necessária. O profissional de marketing deve ser o responsável por coordenar programas que aproximem o clube do torcedor, e aproveitar essa relação para tornar o torcedor um cliente fiel do clube, ou seja, gerar receita.

O torcedor é o maior patrimônio do clube, visto que sem a paixão dos torcedores o mercado futebolístico e conseqüentemente os clubes de futebol não existiriam.

O trabalho explorou cinco maneiras que os clubes brasileiros podem diversificar suas fontes de receita, explorando a relação com os seus torcedores e diminuir a dependência da venda de jogadores e das cotas de TV. Muitas das formas alternativas de receita exploradas nesse trabalho já são utilizadas pelos grandes clubes da Europa, os mais ricos do mundo, e se mostram altamente eficazes.

Fatos como o programa sócio-torcedor do Inter-RS, que têm um dos maiores quadros de associados do mundo, e o evento realizado pelo Botafogo, o Feijão do Fogão, mostra que os clubes estão a cada dia percebendo a importância de uma boa relação com seus torcedores, não só pelo lado financeiro, mas também pelo lado esportivo.

A tendência para os próximos anos é que os clubes aperfeiçoem esses programas de relacionamento com os torcedores e faturem cada vez mais. Se conseguirem fazer isso, o futebol brasileiro vai voltar ao rumo normal. Os clubes terão mais força para segurar os melhores jogadores por mais tempo aqui no Brasil, e com isso quem ganha é o torcedor que vai presenciar melhores espetáculos e vai poder ver seu ídolo no estádio, diferentemente do que ocorre atualmente, onde os principais jogadores estão na Europa, e nós só os vemos pela TV.

Isso mostra que o futebol é uma via de mão-dupla. Quanto mais os clubes puderem contar com seus torcedores para gerar receita, menos necessidade terão de vender os jogadores e podem proporcionar aos torcedores melhores times e espetáculos, o que verdadeiramente move sua paixão.

5.1.Sugestões para trabalhos futuros

Esse trabalho se dedicou a fazer uma análise inicial de algumas das ações que os clubes podem utilizar para melhorar sua relação com os torcedores e se aproveitar disso para

umentar seus ganhos. O negócio do futebol vem crescendo anualmente e os trabalhos científicos não tem conseguido acompanhar essa velocidade. Isso faz com que o campo para novas pesquisas torne-se bastante extenso.

Podem ser realizadas pesquisas explorando a fundo as finanças dos clubes, analisando a evolução da diversificação de receitas dos clubes e como os dirigentes enxergam essa evolução.

A análise detalhada de cada uma das formas alternativas de receita também é um tema a ser estudado por outros pesquisadores.

Outro tema bastante interessante a ser estudado é como esta ocorrendo a transição de gestões amadoras para gestões profissionais e os impactos que essa mudança traz para os clubes brasileiros.

Referencias Bibliográficas

ALBERTIN, A. L. Comércio eletrônico: benefícios e aspectos de sua aplicação, 1998.

ANJOS, G. C. B. dos. Pesquisa Qualitativa em estudos sobre Terceiro Setor: uma análise nos artigos apresentados no Semead, 2007.

CALDEIRA, I. Atrás de público, times investem em arenas, 2009.

CAPRARO, A.M. O estádio Joaquim Américo - A "Arena da Baixada" - E as identidade clubística do torcedor do clube. Atlético Paranaense, 2004.

CARVALHO, F. A. A. de; MARQUES, M. C. P.; CARVALHO, L. F. Poder e estratégia: uma análise dos relacionamentos interorganizacionais de um clube de futebol profissional, 2006.

COSTA, L. S. Imagem do varejista como fator antecedente das dimensões do valor da marca na perspectiva do consumidor, 2007.

Crowe Horwath RCS. Gestão do ativo estádio - Viabilidade econômico-financeira de estádios e arenas para a Copa de 2014, 2010.

Crowe Horwath RCS. Valor das Marcar dos 12 maiores clubes do futebol do Brasil 2009.

CRUZ, A. H. O. A virada econômica do futebol: observações a partir do Brasil, Argentina e uma copa do mundo, 2010.

FERNANDES, L. F. F. A gestão dos clubes de futebol com clube empresa: estratégias de negócio, 2000.

GONÇALVES, J. C. de S.; CARVALHO, C. A. A mercantilização do futebol brasileiro: instrumentos, avanços e resistências, 2006.

http://globoesporte.globo.com/Esportes/Noticias/Futebol/Brasileirao/Serie_A/0,,MUL1278033-9827,00-

[CLUBES+BRASILEIROS+ELEVAM+RECEITA+MESMO+FATURANDO+MENOS+COM+M+TRANSFERENCIAS.html](http://globoesporte.globo.com/Esportes/Noticias/Futebol/Brasileirao/Serie_A/0,,MUL1278033-9827,00-CLUBES+BRASILEIROS+ELEVAM+RECEITA+MESMO+FATURANDO+MENOS+COM+M+TRANSFERENCIAS.html) acesso em 04/12/2010

<http://globoesporte.globo.com/futebol/times/fluminense/noticia/2010/11/celso-barros-resultado-da-eleicao-no-fluminense-pode-encerrar-patrocinio.html> acesso em 17/11/2010.

<http://globoesporte.globo.com/platb/olharcronicoesportivo/> acesso em 17/11/2010.

<http://globoesporte.globo.com/platb/olharcronicoesportivo/2010/02/13/patrocinios-aqui-e-alem-mar-%E2%80%93-comparando-brasil-e-europa/comment-page-2/> acesso em 16/11/2010.

<http://globoesporte.globo.com/platb/olharcronicoesportivo/page/5/> acesso em 09/11/2010.

<http://globoesporte.globo.com/platb/primeiramao/2010/08/07/taxa-de-ocupacao-dos-estadios/>

acesso em 18/11/2010.

http://www.3vv.com.br/index.php?option=com_k2&view=item&id=3086:os-balan-dos-clubes-brasileiros-6&Itemid=12 acesso em 16/11/2010.

<http://www.b2winc.com/institucional/comercio-eletronico-no-brasil> acesso em 20/11/2010.

<http://www.lancenet.com.br/noticias/10-05-29/762622.stm> acesso em 19/11/2010

<http://www.ncaconsultoria.com.br/pdf/Havaianas.pdf> acesso em 11/11/2010

http://www.portaldomarketing.com.br/Artigos/4_Ps_morreram_Parte_1_O_que_sao.htm

acesso em 20/11/2010

<http://www1.folha.uol.com.br/esporte/820222-clubes-do-sul-do-pais-levam-ao-extremo-programas-de-socio-torcedor.shtml> acesso em 09/11/2010

<http://www1.folha.uol.com.br/mercado/795231-acesso-de-brasileiros-a-internet-cresce-113-em-quatro-anos-diz-ibge.shtml> acesso em 20/11/2010

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. Administração de Marketing. Tradução de Mônica Rosenberg, Cláudia Freire e Brasil Ramos Fernandes. 12^a edição. São Paulo. Ed Pearson, 2006.

LAM, B. Modelo de negócio para clubes de futebol: Uma comparação entre Brasil e Europa, 2006.

LEONCINI, M. P.; SILVA, M. T. da; Entendendo o futebol como negócio: um estudo exploratório, 2004.

LOPES, A. B.; REIS, A. C. F.; ABUKAWA, A. O. A aplicação dos 4P's na indústria papeleira: o caso brasileiro, 1996.

MARQUI, A. C.; GUIRRO, A. B.; MERLO, E. M. Vantagens decorrentes da formação de associações de compras: Um estudo de caso, 2002.

MAYER, M. M. Futebol: O negócio por trás do jogo - estudo de caso do São Paulo Futebol Clube, 2010.

MORESI, E. Metodologia da Pesquisa, 2003.

NEOTTI, C.; OLIARI, D. E.; AZEVEDO, L. X. As relações públicas na construção de marcas: O caso Havaianas, 2004.

NETO, A. F. F. A importância da marca, 2005.

PAIXÃO, R. B.; LADEIRA, R.; BRUNI, A. L. Avaliação de marcas: as visões mercadológica e financeira, 2008.

POZZI, L. F. Os riscos do marketing esportivo, 2000.

RODRIGUES, F. X. F. O programa "Sócio-Torcedor" do Sport Club Internacional, 2010.

SANTANA, E. E. de P.; SOBRINHO, Z. A. Um modelo conceitual sobre a influência do amor à marca no comportamento do consumidor com o concernente à indústria do futebol, 2008.

SERRALVO, F. A.; FURRIER, M. T. Fundamentos do posicionamento de marcas - uma revisão teórica, 2004.

SILVA, C. V. D. G. F. Administração esportiva: uma comparação da competitividade do futebol brasileiro com o futebol europeu (G-5) usando métodos quantitativos, 2006.

SILVA, C. V. D. G. F.; CAMPOS FILHO, L. A. N. Gestão de clubes de futebol brasileiros: Fontes alternativas de receita, 2006.

SILVA, J. M. da; RAMOS, E. M. de Q.; LUNA, A. F.; BETANIA, M. Gestão e posicionamento de marcas através de estratégias de Folkmarketing, 2010.

SPESSOTO, R. E. N. Futebol profissional e administração profissional: da prática amadorista à gestão competitiva, 2008.

TEITELBAUM, I. Marketing esportivo: Um estudo exploratório, 1997.

TOLEDO, L. H. de. Lógicas no futebol, 2002.

TRINTA, J. L.; CAPOMAR, M. C.; BACELLAR, F. C. T. Avaliação de marcas: estudo comparativo de diferentes modelos na ótica de marketing, 2008.

VAHANIAN, C. R.; PAULA, C. C. de; ERMANI, G. L.; VIEIRA, M. W. de P. O futebol e o consumidor de baixa renda: estudo sobre as estratégias de segmentação adotadas por clubes paulistanos, 2010.

ZUNINO, R. Comportamento de compra de torcedores de clubes de futebol: um estudo da aquisição de produtos dos patrocinadores, 2003.