



Centro Universitário de Brasília – UniCEUB

Faculdade de Tecnologia e Ciências Sociais Aplicadas – FATECS

CRISTIANO HENRIQUE MENESES ALVES

FUTEBOL.

FOCO NA GESTÃO OU NA BOLA?

Brasília

2012

CRISTIANO HENRIQUE MENESES ALVES

FUTEBOL.

FOCO NA GESTÃO OU NA BOLA?

Trabalho de pesquisa apresentado à disciplina de Métodos e Técnicas de Pesquisa, como requisito parcial para elaboração do projeto de Conclusão do curso de Comunicação Social com habilitação em Publicidade e Propaganda da Faculdade de Tecnologia e Ciências Sociais Aplicadas – FATECS, no Centro Universitário de Brasília – UniCEUB. Orientador: Prof. Ms. Mauro Castro.

Brasília

2012

CRISTIANO HENRIQUE MENESES ALVES

FUTEBOL.

FOCO NA GESTÃO OU NA BOLA?

Trabalho de pesquisa apresentado à disciplina de Métodos e Técnicas de Pesquisa, como requisito parcial para elaboração do projeto de Conclusão do curso de Comunicação Social com habilitação em Publicidade e Propaganda da Faculdade de Tecnologia e Ciências Sociais Aplicadas – FATECS, no Centro Universitário de Brasília – UniCEUB. Orientador: Prof. Ms. Mauro Castro.

Brasília, 12 de junho de 2012

Banca examinadora

Prof. Mauro Castro M. Sc.

Prof(a). Examinador (a)

Prof(a). Examinador (a)

Dedico esse trabalho a minha família, que sempre me apoiou e esteve ao meu lado, aos meus colegas da instituição de ensino, que ajudaram, e ao professor orientador Mauro, que foi importante para a realização deste projeto.

Resumo

O presente trabalho procura observar e analisar, através de pesquisa conceitos e aplicações a respeito de marketing, marcas e marketing esportivos. Através desse estudo, busca-se identificar onde essas ferramentas poderão ser aplicadas no futebol com o objetivo de administrar a gestão de um clube. É feita a contextualização do esporte futebolístico, mostrando onde surgiu, como é o esporte e o seu apelo popular dentro da sociedade. É contado sobre a história do futebol no Brasil, identificando os primeiros títulos conquistados pelo país na modalidade. Visando diretamente a gestão de um clube são colocadas as principais ferramentas que geram suas receitas, onde os principais clubes do país conseguem se manter para montar um time competitivo. São estudados os Estádios em que cada time joga, os patrocínios como principal fonte de renda e a mídia como está sendo utilizada. Para melhor visualizar os dois últimos pontos são colocados dois exemplos bastante comentados e trabalhados que é o caso do jogador Ronaldinho Gaúcho e do jogador Neymar. Após todos os estudos e pesquisas é feita uma análise de resultados onde são colocados os principais pontos e é identificada a mudança de foco para uma gestão melhor administrada do clube.

Palavras-chaves: Marketing. Gestão. Clube. Mídia.

Sumario

1 INTRODUÇÃO	7
1.1 Tema	7
1.2 Problema	7
1.3 Justificativa	7
1.4 Objetivos	8
1.4.1 Geral	8
1.4.2 Específicos	8
2 METODOLOGIA DE PESQUISA	9
3 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	11
3.1 Marketing	11
3.2 Marcas	14
3.3 Marketing esportivo e patrocínio esportivo	15
4 FUTEBOL	17
4.1 Onde surgiu, como é o esporte e o apelo popular	17
4.2 Futebol no Brasil	18
4.3 Primeiros títulos mundiais	20
4.4 Estádios	21
4.5 Patrocínio	23
4.5.1 Corinthians é o clube com maior receita pelo terceiro ano seguido	23
4.5.2 Efeito Neymar	25
4.6 Mídia	26
4.6.1 Caso Ronaldinho Gaúcho	28
4.7 Dívida dos Clubes	29
5 ANÁLISE DOS RESULTADOS	32
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS	38
REFERÊNCIAS	41
ANEXO A – RANKING DAS RECEITA	44
ANEXO B – PARTICIPAÇÃO DAS FONTES DE RECEITAS	45
ANEXO C – RECEITA DOS ULTIMOS ANOS DO CLUBE SANTOS	46
ANEXO D – PATROCÍNIOS E SÓCIOS DO CLUBE SANTOS	47
ANEXO E – CUSTOS E RECEITAS DOS CLUBES DE SÃO PAULO	48
ANEXO F - RAIO-X RONALDINO GAÚCHO EM NÚMEROS	49
ANEXO G – CASO RONALDINHO GAÚCHO	50
ANEXO H – DÍVIDA TOTAL DOS 20 PRINCIPAIS CLUBES BRASILEIROS	51
ANEXO I – OPERAÇÃO DO FUTEBOL	52

ANEXO J – EXPLODE A CONTA DE JUROS.....	53
--	-----------

1 INTRODUÇÃO

O futebol é um esporte praticado no mundo inteiro e é bem aceito em quase todos os países. Para praticar essa modalidade são necessárias duas equipes cada uma com 11 jogadores, o arbitro e uma bola. Por se tão simples talvez seja esse o motivo que leva esse esporte a ter todo esse sucesso. Sendo assim, analisaremos e observaremos sobre a transição de características no que diz respeito à gestão dos times de futebol do Brasil. Na gestão do clube, essa transição de características é uma mudança de foco, em que o clube passa a deixar mais de lado a preocupação com o futebol jogado pelo time, que é o objetivo de ganhar títulos para dar lugar à gestão da marca com fins mercadológicos. Contudo mostrar os reflexos que tem gerado para o torcedor.

1.1 Tema

Marketing esportivo.

1.2 Problema

Durante vários anos os clubes brasileiros veem com o foco na marca, investindo mais na gestão, deixando para segundo plano o futebol em si, refletindo diretamente na comunicação para o torcedor. Dentro desse contexto alguns clubes se destacam, como o time do internacional e o time do São Paulo. Para o futebol – jogado – o que essa mudança de foco tem prejudicado?

1.3 Justificativa

O Marketing Esportivo é uma área recente. O mercado está em alta, crescendo a quantidade de empregos e tornando cada vez mais acirrado e competitivo, segundo o Instituto brasileiro de marketing esportivo (IBME). Contudo, este projeto visa mostrar o quanto os clubes brasileiros de futebol estão focando mais nesse segmento de investir na promoção da marca. Sendo assim, os times estão procurando fazer um planejamento estratégico, planejamento de marketing e criar variedades de produtos, com a finalidade de aproximar mais o clube para os

torcedores, porém deixando para segundo plano o objetivo de levar o time a jogar para ganhar títulos de campeonatos.

1.4 Objetivos

1.4.1 Geral

Examinar o foco dos grandes clubes de futebol, quando dão objetivo a gestão da marca com fins mercadológicos.

1.4.2 Específicos

- Adquirir conhecimento acerca de marketing, marcas e marketing esportivo;
- Definir as principais federações;
- Como é o esporte e o seu apelo popular;
- Identificar as receitas geradas dos clubes dentro de três bases fundamentais: Estádio, patrocínio através das camisetas e mídia;

2 METODOLOGIA DE PESQUISA

Para o desenvolvimento da pesquisa será utilizado o método dedutivo hipotético que segundo Marconi e Lakatos (2006, p. 106) se inicia: “[...] pela percepção de uma lacuna nos conhecimentos acerca da qual formula hipóteses e, pelo processo de inferência dedutiva, testa a predição da ocorrência de fenômenos abrangidos pela hipótese”.

Para os autores Marconi e Lakatos (2004 p. 78) a dedução de consequências consiste em: “desta hipótese deduzem-se consequências, que deverão ser testadas, direta ou indiretamente, pela observação, pela teoria ou por ambas. Como desfecho favorável da experiência, a hipótese é corroborada, isto é, demonstrada provisoriamente”.

Para analisar o objetivo proposto serão realizadas:

- Pesquisa bibliográfica, sobre conceitos e fundamentos de marketing, marca e marca própria e marketing esportivo. Segundo os autores Marconi e Lakatos (2006, p. 34) a pesquisa bibliográfica pode ser considerada:

Um procedimento formal com método de pensamento reflexivo que requer um tratamento científico e se constitui no caminho para se conhecer a realidade ou para descobrir verdades parciais. Significa muito mais do que apenas procurar a verdade: é encontrar respostas para questões propostas, utilizando métodos científicos. Especificamente é “um procedimento reflexivo sistemático, controlado e crítico, que permite descobrir novos fatos ou dados, relações ou leis, em qualquer campo do conhecimento” (Ander-Egg, 1978:28).

Segundo Sá-Silva, Almeida e Guindani (2009) pesquisa documental é um procedimento metodológico decisivo em ciências humanas e sociais porque a maior parte das fontes escritas – ou não – são quase sempre a base do trabalho de investigação. Dependendo do objeto de estudo e dos objetivos da pesquisa, pode se caracterizar como principal caminho de concretização da investigação ou se constituir como instrumento metodológico complementar. Apresenta-se como um método de escolha e de verificação de dados; visa o acesso às fontes pertinentes, e, a esse título, faz parte integrante da heurística de investigação. Deve muito à História e, sobretudo aos seus métodos críticos de investigação sobre fontes escritas. Isso por que a investigação histórica ao pretender estabelecer sínteses

sistemáticas dos acontecimentos históricos serviu, sobretudo, às ciências sociais, no sentido da reconstrução crítica de dados que permitam inferências e conclusões. Enfim, a possibilidade que se tem de partir de dados passados, fazer algumas inferências para o futuro e, mais, a importância de se compreender os seus antecedentes numa espécie de reconstrução das vivências e do vivido. Portanto, a pesquisa documental, bem como outros tipos de pesquisa, propõe-se a produzir novos conhecimentos, criar novas formas de compreender os fenômenos e dar a conhecer a forma como estes têm sido desenvolvidos.

Para Sá-Silva, Almeida e Guindani (2009) quando um pesquisador utiliza documentos objetivando extrair dele informações, ele o faz investigando, examinando, usando técnicas apropriadas para seu manuseio e análise; segue etapas e procedimentos; organiza informações a serem categorizadas e posteriormente analisadas; por fim, elabora sínteses, ou seja, na realidade, as ações dos investigadores – cujos objetos são documentos – estão impregnadas de aspectos metodológicos, técnicos e analíticos:

Para pesquisar precisamos de métodos e técnicas que nos levem criteriosamente a resolver problemas. [...] é pertinente que a pesquisa científica esteja alicerçada pelo método, o que significa elucidar a capacidade de observar, selecionar e organizar cientificamente os caminhos que devem ser percorridos para que a investigação se concretize (GAIO, CARVALHO e SIMÕES apud Sá-Silva, Almeida e Guindani, 2009).

3 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

3.1 Marketing

Para Las Casas (2010, p. 3) o termo marketing significa ação mercadológica – de mercado –. Essa atividade ajuda as empresas a venderem seus produtos e suas marcas, auxiliando em qualquer processo de troca. Para Keller e Kotler (2006, p. 4) o marketing se define na identificação e satisfação das necessidades sociais e humanas. E segundo Etzel, Walker e Stanton (2001, p. 4) a atividade do marketing consiste em desenvolver estratégias para gerar e facilitar trocas de produtos com o objetivo de satisfazer os desejos e necessidades do consumidor. Ele vem para suprir através do lucro as necessidades geradas pelo consumidor. São várias as possibilidades que podem ser aplicados o marketing dentro desse processo, cujo, se encaixa para aumentar o nível cognitivo dos consumidores a um determinado produto, para correção de mercados, para ajustar uma marca para o mercado, dentre outras várias possibilidades. Sendo essas voltadas para o mercado em si, quando, por exemplo, há um demanda excessiva no mercado e que nessa situação o dever do marketing será o de ajustar a oferta à demanda criando estratégias de diminuição da demanda ou de aumentar a oferta. Mas, o marketing terá sempre como papel principal a venda.

Segundo Keller e Kotler os profissionais de marketing se envolvem e aplicam o marketing em diversas situações tais como: bens tangíveis, por exemplo, carro, moto, televisão e vários outros bens; serviços, que são prestados por empresas no qual encontramos, hotéis, montador de móveis, eletricitas, dentre outros; eventos como show, feiras, eventos esportivos e comemorações de lançamentos de produtos que são promovidos por empresas; experiências que geralmente é oferecido por restaurantes levando uma boa refeição, saborosa e satisfatória; pessoas principalmente atrizes e atores, pessoas que tem ligação com a fama; lugar em que países, cidades, estados e regiões fazem promoções para convencer as pessoas de suas vantagens em relação às outras; propriedades como são bens intangíveis de posse, por isso os bancos e instituições financeiras utilizam o marketing para vender seus produtos; organizações em que o marketing é voltado como investimento de sua identidade corporativa; nas informações podemos

encontrar livros de não ficção, faculdades e universidades, revistas, ou seja informações que podem ser produzidas e comercializadas como um produto; ideias na qual conceito e benefícios são vendidos junto ao produto.

Segundo Las Casas (2010, p. 4) o composto de marketing sendo chamado hoje de os 4P's é formado por Produto, Preço, Ponto-de-venda e Promoção, e são à base da comercialização. Sendo subdivididos em vários pontos, no produto se encontram subdivididos testes e desenvolvimento, qualidade, diferenciação, nome da marca, embalagem, registro da marca, serviços, assistência técnica e garantias, no preço se encontram política de preços, métodos para determinação, descontos por quantidades, condições especiais, crédito e prazo, no ponto de venda, canais de distribuição, distribuição física, transportes, armazenagem, centro de distribuição e logística e por fim se encontram na promoção, propaganda, promoção de vendas, publicidade, venda pessoal, relações públicas e merchandising. Sendo que, a tarefa dos administradores de marketing é a de desenvolver estratégias de comercialização para cada um dos 4P's com a finalidade de satisfazer sempre o cliente, que é o objetivo final.

Há dentro do marketing o administrador de marketing e que segundo Las Casas (2010, p. 15) esse profissional tem que buscar informações a respeito de sua área para que ele possa então aplicar em programas para os compostos de marketing, sempre visando à satisfação dos consumidores. O autor também cita outras funções que deverão ser efetuadas pelo administrador, as quais são:

- Estabelecer objetivos da organização;
- Escolher e estudar o mercado selecionado e verificar as condições de atendê-lo;
- Desenvolver o composto mercadológico;
- Implementar o plano;
- Controlar o plano para verificar se está alcançando os objetivos.

Segundo Las Casas (2010, p. 81 e 107) dentro do mercado as empresas devem sempre estar atentas às mudanças, nas quais podem ser naturais ou indiretas, por exemplo, desastres climáticos, terremotos, tsunamis, frio, calor, dentre outras. Como pode ser também, direta que relaciona o mercado específico em que a empresa atua, por exemplo, a concorrência, queda de imposto, dentre várias outras situações. O planejamento estratégico deve ser bem efetivado com o propósito de

antecipar qualquer eventualidade. A principal preocupação do administrador não deve ser sempre no passado, mas ele deve ficar atento às condições e as mudanças que poderão ocorrer no futuro, pois nem sempre o que pode acontecer será sempre a mesma situação do passado. Essas mudanças são algumas variáveis que influenciam as empresas, tais como: econômica quando, por exemplo, surge uma crise econômica mundial, ambiente político e legal em que leis interferem restringindo as ações de certas empresas, socioculturais que quando culturas, tradições influenciam nos planejamentos estratégicos da empresa, naturais como já citado, tecnológicas pelo motivo das tecnologias estarem sempre em modificação, demográficas influencia as empresas pelo motivo de que cada região diferente há sempre consumidores diferentes, com hábitos diferenciados e por fim também já mencionado as concorrências.

Os conceitos de segmentação e posicionamento podem ser confundidos, porém, Las Casas (2010) traz qual é a diferença entre eles e para que cada um serve. Sendo assim, para o autor a divisão de grupos dentro do mercado para um público homogêneo é chamado de segmentação, que consiste em dividir mercados para os públicos específicos deixando assim segmentado o que para quem. Se todos os consumidores tivessem o mesmo gosto e o mesmo interesse não haveria a possibilidade de segmentar o mercado, mas como as coisas não são assim e cada consumidor através de suas convicções, tradições e culturas têm diferentes gostos e vontades, há sim a necessidade de se segmentar os mercados. Quando uma empresa usa um marketing único para um produto, por exemplo, ela pode não conseguir seu objetivo de venda, pois nem todos os consumidores gostarão do mesmo produto, e os que gostaram podem não gostar dos consumidores que para eles não se encaixam com o perfil pré-definido ideal. Com isso é feito o posicionamento do produto, para que seja feito um conjunto de ações de marketing com o objetivo de ocupar um lugar de destaque na mente do público-alvo. Tornando o posicionamento competitivo muito importante para que o consumidor através daquele produto possa se posicionar através de atributos, ou melhor, um diferencial para com aquela marca em relação às outras, esse posicionamento é aplicado em nível de empresa.

3.2 Marcas

A marca é hoje o símbolo que carrega consigo a identidade, as qualidades e defeitos de uma empresa. Além disso, valores, emoções e seu diferencial diante os concorrentes que a empresa passa para os clientes estão na marca. No livro Como Construir Marcas Líderes os autores Aaker e Joachimsthaler (2000) mostram que são quatro pontos necessários para tornar uma marca forte, sendo o primeiro a contratação de um profissional ou agencia de marketing para criar a marca. O segundo passo é criar um conjunto de marcas ligadas a principal com um direcionamento estratégico. O terceiro além de criar estratégias deverá ser feito um posicionamento e segmentar o mercado. E por ultimo é a criação de programas para acompanhamento de resultados. Sendo assim, existem estratégias gerando lucratividade em longo prazo e táticas proporcionando resultados em curto prazo para que a marca criada possa se tornar líder de mercado, sendo chamado de modelo de liderança de marca em que é impulsionado pelas vendas e pela sua identidade.

Segundo também os autores Aaker e Joachimsthaler (2000, p. 21 a 31) a marca geralmente é gerenciada pelo gerente de marca, em que este deverá comunicar a identidade da marca de forma eficiente, consistente e efetiva. Para a obtenção de sucesso o gerente deverá participar das estratégias de marca e dos negócios em que a empresa pretende atuar, mantendo consigo a essência da organização. A marca está propriamente ligada a seus produtos oferecidos para os consumidores, por esse motivo tem que haver muito cuidado na hora escolher quais os produtos que pertencerão e serão ligados à marca, pois um produto errado poderá prejudicar a imagem da marca que já era ou não consolidada no mercado. Então a marca tem que ser flexível para qualquer tipo de produtos e entrar com sucesso em seus mercados. Não tem como medir com precisão o valor que uma marca possui, mas tem como estimar seu valor através do fluxo de consumidores e suas receitas.

Para os autores Aaker e Joachimsthaler (2000) os patrocínios feitos pelas marcas são principais meios hoje para a consolidação ou criação de uma marca na cabeça do consumidor, pois este tipo de marketing trás associações benéficas para

a marca, tais como: oportunidade de apresentar novos produtos e tecnologias, relacionar e fornecer experiência da marca a grandes eventos como à copa do mundo, por exemplo, sem deixar de colocar o principal ponto que é a exposição da marca que é criada para o público. Para Aaker e Joachimsthaler a marca não se vincula automaticamente com o evento que ela está patrocinando. Isto ocorre quando a marca não intensifica na cabeça dos consumidores através de propagandas e promoções que a empresa que patrocina aquele evento é a marca x e não outra. Esse vínculo que a marca cria com o evento, tem que ter muito cuidado, pois se o evento fracassar o patrocínio será desperdiçado e poderá também prejudicar o patrocinador. Podendo com isso surgir associações ruins em relação a marca e aos seus produtos. Outro ponto que Aaker e Joachimsthaler mencionam é o fato de haver congestionamento de patrocinadores, várias marcas patrocinando um mesmo evento ou clube, resultando em uma dificuldade de ligar uma marca a um patrocínio.

3.3 Marketing esportivo e patrocínio esportivo

Cardia (2004, p. 19) fala que marketing esportivo não se difere do marketing convencional apenas deverá ser aplicado para o esporte, baseando-se nos 4P's: produto, preço, praça e promoção. O profissional do marketing deverá ter os mesmos cuidados em relação ao mercado e ao público que é movido por paixão tornando esse sentimento o fator chave para a demanda desse mercado, no qual há uma necessidade do consumidor em relação a um produto ou por algo que ele precise em um determinado momento. Isso poderá se diferenciar de indivíduo para indivíduo, por questões culturais, ideológicas, econômicas e de tradições. O valor se encontrará na troca do sentimento ou no prazer de ver um ídolo ou um clube saindo vitorioso em sua competição pela compra do ingresso. Contudo, a satisfação será o resultado dessa troca de um produto ou serviço, e se for correspondido de forma positiva o consumidor responderá positivamente, mas se caso não seja correspondido à satisfação não atingirá seu resultado. Todos esses elementos contarão para identificar a qualidade de um produto ou serviço, além disso, outros fatores também se encaixam como é o caso de soluções se houver algum defeito.

Há o esporte para marketing de empresas externas, e o marketing de empresas externas para o esporte. Essa definição mostra que o esporte serve para divulgar uma marca externa que seria uma marca não voltada para o esporte em si, mas que pretende se promover também através do esporte. E que, a empresa externa quando ao promover a sua marca ela automaticamente estará divulgando o esporte e suas modalidades que no qual ela estará introduzindo. Este conceito mostra a função do patrocínio esportivo na qual uma empresa que pretende divulgar sua marca através do esporte deverá patrocinar através de um valor acordado entre as partes, sendo feito este procedimento gerará publicidade espontânea para ambas as partes. Segundo Cardia (2004, p. 23) o principal objetivo dessas empresas de pagar um valor para se promover é o de passar para os consumidores sua responsabilidade social, melhorar sua imagem ou a de um dos seus produtos, aumentarem suas vendas a curto e longo prazo e melhorar a motivação de seus funcionários. Já para o esporte o patrocínio ajuda em sua melhoria, melhores instalações para treinar e jogar ajuda a manter atletas, uma entidade ou federação e clubes, oferecendo melhores salários e qualidade de vida, para os clubes ajuda também na contratação de jogadores e melhorias e criação de estádios.

Há também os patrocinadores exclusivos que patrocinam atletas ou eventos esportivos exclusivamente, por exemplo, o jogador Ronaldinho Gaúcho que é patrocinado pela marca NIKE. Isso ocorre quando é feito pacotes de patrocínios para o evento ou para o atleta, não permitindo a entrada de outras marcas por força de contrato. Por exemplo, quando o Ronaldinho se transferiu do Barcelona para o Milan houve um problema do jogador com o clube, pois o Ronaldo é patrocinado pela Nike e o Milan pela Adidas, mas houve um acordo e o jogador ficou de usar uma bandana com a logo da Nike na cabeça, segundo Rodrigues (2008).

4 FUTEBOL

4.1 Onde surgiu, como é o esporte e o apelo popular

O futebol é um esporte que leva uma paixão por onde passa (HISTÓRIA..., 2012), e em toda história desde que surgiu sempre foi assim. Com sua maneira prática de jogar em que, é necessário para o jogo apenas uma bola, duas equipes cada uma com 11 jogadores, um árbitro e dois assistentes, hoje no século XXI é utilizado também um 4º árbitro, sempre caiu no gosto popular. Por onde passou esse esporte se tornou tradição dentro das mais variadas culturas.

O esporte futebolístico iniciou na Inglaterra no século XVII quando pesquisadores concluíram que Gioco de Calcio saiu da Itália e chegou à Inglaterra, (HISTÓRIA..., 2012). Nesse momento o futebol foi organizado e sistematizado, para o jogo, foram criadas regras objetivas, claras e transparentes para ser jogado, com um campo com dimensões padronizadas que deveriam medir 120 por 180 metros com dois arcos retangulares chamados de gol colocados em cada ponta do campo. Nesse momento com o esporte organizado o futebol começou a ser praticado por estudantes e pelos filhos da nobreza inglesa. Foi estabelecido um único código de regras para o futebol no ano de 1848 em Cambridge. Em 1871 foi criado o goleiro, para com o objetivo de defender a meta do gol. O goleiro é o único jogador em campo dentro dessa modalidade que pode utilizar as mãos para obter o seu objetivo que é a de não deixar entrar a bola, e tem o dever de ficar próximo do gol dentro de uma área determinada e delineada no campo. Já em 1875 foi determinado certo tempo de jogo para ser jogado por partida que é utilizado até hoje. São 90 minutos por partida para ser jogado, com um intervalo de 15 minutos depois de ocorrido a metade desses 90 minutos. Mas, foi em 1885 que o futebol passou a ser tratado como um esporte profissional. Logo após um ano, na Inglaterra, foi criada uma entidade chamada de: International Board, com o objetivo de quando necessário essa entidade poderia mudar qualquer regra. Em seguida com o objetivo de criar torneios e campeonatos internacionais foi fundada a *Football League*. Depois, no ano de 1891 foi criada a regra de ser marcado o chamado “pênalti”, que parte do principio de que quando houver uma infração dentro da área de defesa em que é designada para o goleiro contra a equipe adversária é assinalado o pênalti, e em

1907 foi criado à regra do impedimento. (REGRA..., 2012) será impedimento quando o jogador adversário no ataque não deva ser o último, ou seja, atrás dos zagueiros e na frente da linha da bola no momento do último toque nela, o atacante só poderá ficar nessa situação se caso ele estiver atrás da linha da bola na hora do último toque nela.

Um marco histórico no futebol foi em 1904 quando foi criada por sete associações, sendo Bélgica, Dinamarca, Holanda, França, Suécia, Espanha e Suíça, a instituição chamada Fédération Internationale de Football Association (FIFA) que organiza desde então até hoje o futebol mundial, é ela que fica responsável pela produção da copa do mundo, feita de quatro em quatro anos em algum país no mundo, pela Copa das Confederações, campeonato mundial de Clubes, campeonato mundial de Futebol de Areia, o campeonato mundial feminino e o mundial sub-20 (O CONCEITO, 2012). Hoje sua sede se encontra em Zurique, na Suíça e ela possui mais de 200 associações divididas entre as seis confederações continentais como: África, Confederation of African Football (CAF), Ásia, Asian Football Confederation (AFC), Europa, UEFA Europa League (UEFA), Oceania, Oceania Football Confederation (OFC), América do Sul, Confederação Sul-Americana de Futebol (CONMEBOL) e América do Norte e Central e Caribe, Confederation of North, Central American and Caribbean Association Football (CONCACAF), e é a instituição dirigente mundial do futebol, por isso as regras geradas são publicados pela instituição, por isso os princípios básicos do futebol mundial são responsabilidades da FIFA, sem contar que as bolas distribuídas pelo mundo são testadas e analisadas por ela com seu conceito de qualidade.

Ao falar da paixão existente do futebol no mundo pela sociedade, sabemos que hoje o futebol é considerado o esporte preferido pela população mundial, pois, há cerca de 240 milhões de pessoas em 1,4 milhão de equipes e 300 mil clubes em todo o planeta praticando esse esporte (PATROCÍNIO..., 2012). Isso nos prova que nos quatro cantos do planeta há pessoas apaixonadas por essa modalidade.

4.2 Futebol no Brasil

O futebol no Brasil se iniciou no ano de 1894 quando Charles Miller ao retornar da Inglaterra, país em que ele viajou para estudar, trouxe em sua bagagem

uma bola de futebol e as regras do esporte que existiam naquela época (HISTÓRIA..., 2012). Charles Miller teria sido melhor e maior jogador comparando e considerando o jogador Pelé que até hoje é considerado o melhor de todos os tempos e rotulado de o Rei do Futebol. Charles Miller não era só um jogador extremamente habilidoso, característica obtida pelo clube Southampton Football Club do selecionado de Hampshire, ele era muito técnico e conhecedor das regras do futebol, tanto que ele até apitava jogos na época.

Em 13 de maio de 1888 foi fundado o primeiro clube brasileiro, chamado de São Paulo Athletic (HISTÓRIA..., 2012), mas foi na data de 15 de abril de 1895 foi realizado o primeiro jogo no Brasil, o jogo foi entre os funcionários de naturalidade Inglesa e que trabalhavam em empresas inglesas como: companhia de gás, do banco de Londres e da São Paulo Railway que atuavam na cidade de São Paulo, os primeiros jogos foram realizados no São Paulo Athletic Club. O futebol era um esporte tido só para pessoas da elite, no início só a classe mais alta era quem podia jogar, negros não eram permitidos na modalidade, sendo vedadas suas participações.

O futebol brasileiro começou a se organizar no ano de 1914, quando foi fundada a Federação Brasileira de Sport, passando a ser chamada depois de dois anos de Confederação Brasileira de Desportos, vinculando-se em 1923 à FIFA. A Confederação Brasileira de Desportos (CBD) encerrou suas atividades na data de 24 de setembro de 1979 quando foi aprovado o estatuto da Confederação Brasileira de Futebol (CBF) e inscrito no Cartório de Registro de Pessoas Jurídicas no dia 23 de novembro, passando a existir e atuar oficialmente a partir daí. O propósito era a capacitação da instituição de administração e organização do futebol nacional.

Em 1980 a CBF decidiu implantar dois grandes projetos para se aproximar mais dos clubes brasileiros os quais foram: a implantação de um plano de marketing e a definição de um novo calendário para as competições nacionais e para a seleção brasileira no futebol nacional. A instituição conseguiu intermediar as coberturas e transmissões dos jogos, reestruturando um novo modelo de campeonato brasileiro. Em 1987 por vontade da FIFA o campeonato brasileiro teria que passar por mais uma reformulação, mas a entidade superior do futebol não confiava plenamente na CBF em garantir que as normas do Conselho Nacional de Desportos (CND) fossem

cumpridas, por esse motivo e pelo motivo de que os principais clubes brasileiros queriam lucrar com uma parcela sobre a comercialização dos direitos da competição, acabou gerando a fundação de uma nova entidade no futebol nacional por meio dos grandes clubes o chamado clube dos 13, cujo principal objetivo desta instituição era a criação de um campeonato independente por eles, sem a interferência da CBF.

Em 1989 Ricardo Terra Teixeira se tornou o presidente da CBF trazendo consigo uma nova forma de administrar a instituição. Primeiramente ele fixou um novo calendário futebolístico quinquenal, estabelecendo a programação das atividades da seleção até a Copa do Mundo de 1994. Com esse novo calendário passou a ficar mais organizado para poder planejar as competições nacionais e estaduais. No ano de 2000 o clube dos 13 voltou a romper com a CBF e criar um novo modelo de campeonato, surgiu então a Copa João Havelange que comportava 116 clubes, mas esse campeonato não era bem claro e muito mal organizado, forçando então para um acordo e que foi selado com as federações para que a realização do Campeonato Brasileiro voltasse para a CBF no ano seguinte. Nesse período a CBF modificou o calendário para quadrienal para a competição do campeonato nacional, e levando os torneios interestaduais a serem disputados no primeiro trimestre de cada ano. E em 2003 foi implantado para o Campeonato Brasileiro o sistema de pontos corridos, que é utilizado até hoje (HISTÓRIA..., 2012).

4.3 Primeiros títulos mundiais

O Brasil foi sede da copa de 1950, logo após a segunda guerra mundial, por ter sido considerado o país mais conveniente em se realizar o evento (HISTÓRIA..., 2012). A realização da copa do mundo foi muito importante para o país e para o futebol nacional, pois foi nesse momento em que foi criado o estádio Maracanã na cidade do Rio de Janeiro, com capacidade para 200 mil pessoas. A expectativa era grande por parte dos torcedores brasileiros, mas a seleção brasileira acabou frustrando o público ao perder para o Uruguai na final por 2x1.

O primeiro título internacional conquistado pelo Brasil foi no ano de 1919 (HISTÓRIA..., 2012). Esse título foi conquistado ao disputar um torneio realizado na cidade do Rio de Janeiro, neste caso ele foi campeão Sul-Americano.

Internacionalmente o Brasil voltou a conquistar títulos importantes em diferentes anos, como a Copa Roca na data de 1945, a Taça Rio Branco duas vezes em 1947 e 1950 e a Copa América em 1949. Em 1958 o Brasil já era mundialmente conhecido como a seleção Canarinho e pelo seu futebol irreverente, e nesse ano a seleção brasileira conquistou sua primeira copa do mundo, tendo como principais jogadores o Pelé e Garrincha.

O bicampeonato veio quatro anos depois, mantendo a base da copa do mundo anterior. Mas foi na data de 1970 no México com o futebol considerado o mais belo do mundo que o Brasil conquistou o seu terceiro título da copa do mundo após vencer a final feita contra a Itália. Em 1976 o Brasil foi campeão da taça do Atlântico, torneio que marcou a estreia de um grande jogador e ídolo, Zico, pela seleção, (HISTÓRIA..., 2012).

Em seguida houve a mudança de CBD para CBF o Brasil conseguiu no ano de 1981 seu primeiro título mundial de clubes com o time do Flamengo, seguido do Grêmio que conquistou no ano de 1983 o mundial (HISTÓRIA..., 2012). Mas, o primeiro clube brasileiro a ganhar um título internacional foi o Vasco conquistando o Sul-Americano de Clubes Campeões no ano de 1948, o título foi reconhecido pela CONMEBOL em 1997, (HÁ 60 ANOS..., 2008). A Libertadores é hoje o principal torneio internacional a ser disputado na América do Sul, e os clubes Brasileiros seguem com índice muito bom de resultados, já são 14 conquistas dos clubes brasileiros, e os dois primeiros conquistados por clube brasileiros foram pelo time do Santos em 1962 e 1963, (COPA..., 2012).

4.4 Estádios

É notável que os clubes tiveram um crescimento em suas receitas em torno das cotas de TV e rádios (CLUBES..., 2012), e que em relação à arrecadação de bilheteria os times ainda engatinham em relação aos da Europa. Segundo uma pesquisa feita pela empresa de consultoria BDO RCS, do ano de 2005 para o ano de 2012 as receitas com ingressos cresceram de uma maneira em um ritmo muito lento, saltaram de R\$ 55,4 milhões para R\$ 117,7 milhões, sendo que desse R\$ 56,3 milhões, ou 48% são responsáveis por parte de cinco clubes, os quais são: Corinthians, São Paulo, Bahia, Flamengo e Vasco. O principal problema são os

valores das vendas dos ingressos, no mesmo espaço de tempo os valores tiveram um crescimento de 225%, sendo que no ano de 2005 a média era de R\$ 9,23 e neste ano a média e de R\$ 20,80.

O time do São Paulo possui o segundo maior ticket médio do país, e no Campeonato Brasileiro de 2011 ele foi terceiro time com melhor média de público, cerca de 21.485 mil torcedores por jogo, apesar disso ele foi o segundo maior em faturamento com as vendas dos ingressos, cerca de R\$ 8,4 milhões, FOLHA DE SÃO PAULO (2012).

O lanterna foi o time do Atlético Mineiro que teve um faturamento de R\$ 600 mil, valor bem abaixo quando comparado com time do São Paulo, FOLHA DE SÃO PAULO (2012). Apesar do clube de Minas Gerais vender os ingressos mais baratos ele não conseguiu vender mais ingressos, e isso prova que não é abaixando o valor que vai conseguir vender mais. Segundo o diretor de marketing do clube São Paulo, Rogê David, o que faz vender mais ingressos são quesitos externo como: facilidade de acesso ao estádio, locomoção e conforto.

O time do Corinthians foi quem mais faturou com a venda de ingressos (CLUBES..., 2012), foram R\$ 19,2 milhões, se comparado é maior do que o faturamento dos últimos setes clubes. Isso se deve a estabilidade que o time se encontrou no campeonato que foi bom fazendo com que o preço se mantivesse o mesmo valor.

A internet é outro meio de venda de ingressos que são utilizados pelos clubes (CLUBES..., 2012), e quem se destaca novamente nesse quesito é o Corinthians que a média foi 40% das vendas.

Moreno (2008) fala que um clube que está construindo seu estádio é o Grêmio e que foi feito um acordo do clube com o consórcio vencedor para a construção de que 65% de todo o faturamento será do clube e os outros 35% será repassado ao consórcio. Segundo Amir Somoggi, especialista em marketing e gestão de clubes da Casual Auditores, o Grêmio está fazendo um projeto inovador e que poderá ser a realidade futura dos demais clubes.

4.5 Patrocínio

Um levantamento feito pela empresa de consultoria Sport+Markt divulgou que o Brasil se encontra em 3º lugar no que diz respeito a patrocínios de camisetas dos clubes, inclusive passando a frente de duas potências do futebol mundial, as quais são: o futebol Italiano e o futebol Espanhol, (BRASIL..., 2012). Há cerca de três anos atrás o Brasil não figurava nem entre os oitos primeiro e hoje ele é o primeiro de todas as Américas, obtendo um lucro de 104,6 milhões de Euros. César Gualdani da Sport +Markt afirma que:

O mercado brasileiro já é uma plataforma efetiva para patrocinadores e as previsões são ainda mais positivas. Com a volta de algumas grandes estrelas internacionais do futebol para o país e com o crescimento de jovens talentos nacionais, a Série A estará, em breve, ainda mais próxima da Premier League Inglesa e da Bundesliga Alemã. Tem ainda a Copa do Mundo da FIFA em 2014 que trará mais exposição internacional para este mercado.

O time brasileiro Corinthians é o primeiro de seu país em arrecadação com os patrocínios de camisetas com uma receita de 22 milhões de Euros (BRASIL..., 2012), e mundialmente ele fica atrás apenas dos ingleses Liverpool e Manchester United e do Espanhol Real Madrid.

4.5.1 Corinthians é o clube com maior receita pelo terceiro ano seguido

Kneipp (2012) diz que o time do Corinthians chegou ao seu terceiro ano seguido como o time com maior receita do Brasil. Foram R\$ R\$ 290 milhões arrecadados em 2011, com um crescimento de 37% em relação à 2010. O time do São Paulo continuou sendo o segundo com R\$ 226 milhões, seguido do clube Internacional de Porto Alegre com R\$ 198 milhões e por ultimo fechando os quatros primeiros colocados o fenômeno Santos que teve um acréscimo de 62% em suas receitas, saltando para R\$ 189 milhões. A cota de TV foi a principal fonte de suas receitas, tendo participação de 39%, seguido das vendas de seus jogadores acrescentando R\$ 59,7 milhões – quadro 1 – ANEXO A.

Os dados foram feitos pela empresa de auditoria e consultoria BDO. As informações foram fornecidas pelos próprios clubes, para um estudo das Finanças

dos Clubes de futebol do Brasil em 2011. E segundo o diretor da BDO, Amir Somoggi, ainda há motivos para preocupação.

Podemos afirmar que o Corinthians não está em seu melhor momento. Só houve uma discrepância maior em relação ao São Paulo, segundo colocado, por causa da maior cota de TV que o clube tem. Se a questão de transferência de atletas for excluída da soma, a diferença entre os dois cai para cerca de R\$ 29 milhões apenas, um número muito menor - afirmou. <http://globoesporte.globo.com/futebol/noticia/2012/05/corinthians-e-o-clube-com-maior-receita-pelo-terceiro-ano-seguido.html>.

Agora, se as receitas cresceram as despesas também cresceram e numa velocidade bem mais alta. Em um estudo feito pela empresa de auditoria Mazars somando desde 2008 até hoje, apenas três clubes, Corinthians, Flamengo e São Paulo conseguiram arrecadar mais dinheiro do que gastar, LANCENET (2012) – gráfico 3 – ANEXO I.

Já para o vice-presidente de finanças do Corinthians, Raul Corrêa da Silva, o ponto chave para a queda da arrecadação foi a publicidade como patrocínio – gráfico 1 – ANEXO B.

A temporada de 2010 foi especial para o clube, por ser o ano do centenário e por termos o Ronaldo em campo, atraindo normalmente um apelo maior. Além disso, em 2011, não tivemos participação na Libertadores. É apenas um reflexo natural. Tivemos um ano especial com venda de jogadores, mas também não é uma situação normal. Temos um corpo de profissionais qualificados e procuramos colher frutos em um projeto que siga por dez anos e ultrapasse gestões - disse. <http://globoesporte.globo.com/futebol/noticia/2012/05/corinthians-e-o-clube-com-maior-receita-pelo-terceiro-ano-seguido.html>

Kneipp (2012) com a Copa do mundo chegando os estádios em que os principais clubes brasileiros atuam estão em reformas para sediarem os jogos do evento. Esse é outro ponto que influencia diretamente nas receitas dos clubes, pois as vendas de ingressos representavam 11% do faturamento em 2010 agora em 2012 equivalem a 8%.

Se analisarmos o caso do Flamengo, que tem a maior torcida e tinha o Maracanã como estádio, podemos ver claramente a influência que o fechamento dele teve. Em 2009, o clube arrecadou cerca de R\$ 20 milhões com bilheteria. Em 2010, ano em que começou a reforma, já foi para R\$ 17,3 milhões. E em 2011 caiu para R\$ 14,5 milhões. Ou seja, o Flamengo perdeu cerca de R\$ 5,5 milhões em dois anos sem o Maracanã - lembrou Somoggi.

Para Kneipp (2012) um time que foi afetado com a perda de seu Estádio foi o Fluminense do Rio de Janeiro que passou a arrecadar R\$ 3,4 milhões, bem abaixo se comparado com o ano de 2010 em que a renda com a bilheteria era de R\$ 7,1 milhões.

Sem duvidas, as cotas de TV estão sendo as principais fontes de sobrevivência dos clubes, pois com a saída do Clubes dos 13 nas negociações das cotas os times passaram a receber um valor mais alto pulando de 30% em 2010 para 36% em 2011, e os pagamentos passaram a ser adiantados, segundo Kneipp (2012).

As cotas de TV são fundamentais. Percebe-se claramente que os clubes estão sobrevivendo com elas. Os outros fatores até cresceram, como foi o caso de negociação de atletas, que saiu de um total de R\$ 269 milhões para R\$ 320 milhões (crescimento de 18,9%). Porém, o crescimento das cotas de TV foi de R\$ 504 milhões para R\$ 770 milhões (crescimento de 52,8%) - disse Somoggi.

4.5.2 Efeito Neymar

Kneipp (2012) desde que o jogador Neymar estreou com a camisa do Santos no ano de 2009, o clube teve um aumento na receita de 168% chegando a R\$ 189,1 milhões, conquistando quase metade dos títulos que foram disputados. O valor do patrocínio subiu para 438%, chegando a R\$ 35 milhões entre 2010 e 2012 – figura 1 – ANEXO C.

O presidente do clube resolveu tentar segurar o atleta em seu time, com muito esforço obteve êxito. Segundo o diretor da BDO Amir Somoggi, empresa de consultoria e auditoria, a decisão foi mais que acertada.

Indiscutivelmente, valeu muito a pena ter segurado o Neymar. O crescimento que o Santos teve em dois anos é incrível. Em 2010 e 2011, cresceu a receita anual com uma média de 60%. Nunca tinha visto isso acontecer. Claro que o projeto com executivos tops na gestão ajuda, mas o clube não teria atingido esses números sem o Neymar. Fora que a participação no Mundial de Clubes (2011), que teve peso dele também, fez com que o Santos diminuísse a dívida no último ano - lembrou Somoggi. <http://globoesporte.globo.com/futebol/times/santos/noticia/2012/05/efeito-nyamar-santos-eleva-receita-em-168-e-patrocínio-em-438.html>.

Kneipp (2012) diz que o Neymar gera também um custo no departamento de futebol do clube, saindo de R\$ 87 milhões em 2010 para R\$ 142 milhões em 2011,

aumento de 63%. Mantê-lo significou aumento em seu salário chegando aproximadamente a R\$ 2 milhões por mês.

Manter o Neymar resultaria em elevar o salário dele a padrões europeus. É um compromisso que não é simples de cumprir. Tem um custo importante, sem dúvida. Mas ele acaba trazendo receita suficiente para que seja remunerado - afirmou Armênio Neto.

Sua presença é realmente fundamental para o clube, pois com o Neymar a cota do programa de sócios para o clube elevou, e tudo que é colocado seu nome gera aumento nas vendas, segundo Kneipp (2012) – figura 2 – ANEXO D.

A partir do ano que vem, a cota de sócios vai fazer diferença na receita. Já temos 50 mil sócios, mas queremos chegar a 100 mil até o fim do ano. Vamos começar a implantar 35 lojas fixas do clube também. Para dar um exemplo, a venda da camisa azul na loja virtual rendeu em um mês (14 de abril a 14 de maio) o equivalente a 48% do que foi vendido em todo o ano passado no site. E olha que fomos muito bem em 2011 - lembrou Neto.

Contudo, o time do Santos vem se aproximando da liderança no país em arrecadação e no que tange sua receita. Kneipp (2012) – gráfico 2 – ANEXO E.

O São Paulo que se cuide. O Palmeiras já ficou para trás. Em 2007, o Santos tinha um faturamento de R\$ 53 milhões, o Palmeiras de R\$ 86 milhões, o Corinthians de R\$ 134 milhões, e o São Paulo de R\$ 190 milhões. Hoje, o Santos já tem R\$ 189,1 milhões, contra R\$ 148,1 milhões do Palmeiras, R\$ 226,1 milhões do São Paulo e R\$ 290, 5 milhões do Corinthians - disse o consultor Somoggi.

4.6 Mídia

Para Veronezzi (2009, p.1) o termo mídia serve e surgiu para distinguir a tarefa, dever ou trabalho que o profissional da área tem que fazer. Diniz; Machado (2008) mostra que no esporte os profissionais tiveram que se adequar a tendência do entretenimento, pois esse nicho de mercado é considerado o maior do mundo. As indústrias têxteis, calçados, acessórios dentre outras passaram a fazer parte dos times mundialmente, criando alternativas para expansão da marca e para se tornar mais dinâmico.

Segundo Veronezzi (2009, p.3) a mídia se trata de uma ação adotada para que se obtenha um alcance, uma busca para algo ou um público a ser atingido, mas ela não se resume a apenas isso, a mídia tem por objetivo ser sistemática e contínua no que tange a exposição da propaganda ou do comercial. Diniz; Machado

(2008) coloca que no futebol a mídia consegue gerar ídolos para o público ou consumidores, esse poder se dar com a utilização dos textos publicitários e jornalísticos, aos comentários dos especialistas do mercado dentre outros meios.

Aurélio (apud Veronezzi, 2009, p.7) vem dizer que a publicidade é um ato de tornar algo, ou um fato público, e isso é feito por meio de ações profissionais. “É a arte de exercer uma ação psicológica sobre o público, com fins comerciais ou políticos, em geral, através de anúncios.”

E no futebol as ações profissionais da mídia atuam no momento em que o profissional do esporte está em ótima fase, quando está dando tudo certo, nesse momento ela enaltece aquele jogador destacando suas qualidades seus pontos positivos, criando um ídolo. Mas da mesma maneira que a mídia tem o poder de alavancar a carreira de um jogador transformando-o em ídolo, ela pode também derrubar sua carreira, o poder que ela obtém serve para os dois lados tanto para alavancar quanto para derrubar. Mas com as mudanças que o futebol vem tomando está claro que os clubes estão voltando para a gestão de sua marca ao repatriarem jogadores que fizeram sucesso e que hoje não possam mais atuar perfeitamente, isso se deve pela imagem criada do jogador para o clube que irá vender mais camisetas, aumentar os licenciamentos de produtos e direitos de imagens, tudo isso faz parte do papel da mídia, segundo Diniz; Machado (2008).

Um belo exemplo de agregação e de queda de valor é o jogador Ronaldinho Gaúcho (CONSULTORIA..., 2012), ele se valorizou muito após ganhar o título de melhor do mundo duas vezes quando atuava pelo Barcelona, mas quando ele se transferiu para o Flamengo seu rendimento declinou refletindo, é claro em seu valor de mercado. No dia 19 de Abril de 2012 a empresa de consultoria Pluri destacou que o valor que o Ronaldinho possui hoje é inferior a quinze por cento de quando ele atuava em 2007 pelo Barcelona, atualmente Ronaldinho tem um valor estimado de 4,7 milhões de Euros (cerca de 11 milhões de reais), já no ano de 2007 quando atuava pelo Barcelona seu valor era de 70 milhões de Euros (cerca de 171,6 milhões de reais).

Veronezzi (2009, p.110) mostra que dentro das estratégias de mídia após definido os objetivos, por exemplo, o público-alvo, poderá fazer as montagens das

estratégias, definindo, por exemplo, quais meios de veiculação deveram ser usados para a promoção. ESPN (2012) mostra que o esporte futebolístico é um grande produto para a televisão principalmente para a TV a cabo ou por satélite, em que esse meio vende mais caro seus produtos para o público consumidor atraindo através do futebol que tem um espaço específico dentro da programação, principalmente com as grandes tecnologias quem vem aparecendo a cada dia, por exemplo, o sinal em HD e a TV 3D.

É verdade que no futebol os clubes precisam de dinheiro para se manterem vivos e com um elenco bom para poderem disputar os campeonatos e que a mídia precisa hoje do futebol que é considerado uma paixão nacional. Por esse motivo os espaços publicitários dentro de um jogo de futebol no principal campeonato nacional têm um valor muito alto, enquanto a rádio tem um retorno mais moderado em relação à TV, pois ela depende do índice de audiência e, o espaço publicitário é definido o valor por tempo com o preço bem mais a baixo, e por último entre os jornais impressos as páginas esportivas são as mais lidas em relação às outras folhas, mas em relação aos outros meios tem um valor mais baixo, segundo ESPN (2012).

4.6.1 Caso Ronaldinho Gaúcho

Alliatti; Souza (2012) apesar do jogador Ronaldinho Gaúcho não estar vivendo sua melhor fase da carreira, em uma pesquisa feita pelo site Globoesporte.com e da revista Monet, com mais de 300 jogadores detectou que o jogador está cotado como possível craque do Campeonato Brasileiro 2012, ficando em 3º colocado, ficando atrás apenas de Neymar do Santos e Lucas do São Paulo. Figura 4 – ANEXO G.

Eu estava jogando com o Neymar no Santos, e hoje ele é incomparável. Mas o Ronaldinho é um craque, foi eleito duas vezes o melhor jogador do mundo. Joguei contra ele no ano passado, naquela vitória do Flamengo por 5 a 4, e ficou provado que ele pode decidir. Agora que voltei (para o Flamengo), espero que ele possa repetir tudo isso – disse o volante Ibson.

Segundo Alliatti; Souza (2012) a imagem de Ronaldinho ainda está vinculada ao seu futebol jogado na época do Grêmio time em que ele foi revelado e no time do

Barcelona onde ele viveu sua melhor fase da carreira ganhando o prêmio de melhor jogador três vezes.

O Ronaldo é ídolo de todo brasileiro por todas as suas atuações espetaculares, mas temos que entender que esperamos mais dele. Não é para o Joel Santana, mas para a torcida do Flamengo. Ele tem que carregar a equipe. Sentimos que ele pode nos dar mais, estar envolvido com o clube. Queremos que ele dê ao futebol brasileiro o que se espera dele, e ele tem futebol para isso. Espero que ele faça um Campeonato Brasileiro digno do que esperamos – disse o técnico, em entrevista para a Rádio Tupi.

(RONALDINHO..., 2012) os resultados dentro de campo do jogador estão bem ilustrados na figura 3 – ANEXO F.

4.7 Dívida dos Clubes

Kneipp (2012) os 20 principais clubes do Brasil hoje possui uma dívida altíssima, em um levantamento da empresa de consultoria e auditoria BDO divulgou que no período de 2010 e 2011 houve um aumento de 19%, cerca de R\$ 628,4 milhões em suas dívidas líquida. Nesse levantamento não é considerado as contas bloqueadas, contando apenas o que se deve e o que não se recebe – quadro 2 – ANEXO H.

Os clubes estão contraindo dívidas para pagar salários. Não estão investindo em marketing, estádios, relacionamentos com torcedor. Estão pegando valores a juros altíssimos para financiar a atividade fim, sem projeção de retorno futuro. É como se fosse aquela quantia a mais que temos no cheque especial. Aquele dinheiro não é nosso, não está ali para ser usado com gastos mensais. Seria apenas para emergências ou investimentos que se pagariam em breve - explicou o consultor da BDO, Amir Somoggi.

Kneipp (2012) os times cariocas se encontram na ponta da fila, ficando em primeiro o time do Botafogo com uma dívida de R\$ 563,9 milhões com um crescimento de 49% em relação ao ano de 2010. O presidente Mauricio Assunção tenta explicar:

O que fizemos foi uma correção monetária da dívida, coisa que muitos clubes não fizeram. Por isso há esse número astronômico. Mas, quando outros forem corrigir, o número também não será bonito - afirmou Assunção, argumentando que aproximadamente 13% da dívida atual (ou R\$ 50 milhões) são de sua gestão e que, em quatro anos, pagou R\$ 40 milhões para tentar diminuir o montante.

Os clubes tentam se manter e montar um time competitivo através de duas formas que são consideradas arriscadas, as quais são: fazer empréstimos através de uma instituição financeira e o adiantamento das cotas de TV. Kneipp (2012).

Os presidentes dos clubes não estão preocupados com a conta que virá daqui a dois ou três anos. Não serão eles que vão pagar, pois haverá uma eleição, e um novo gestor estará no comando. Então, fica complicado. A única solução para isso seria aprovar uma cláusula no estatuto proibindo de usar recursos dos anos posteriores. Isso, porém, geraria um congelamento de investimentos. Ou seja, o presidente teria que vir à imprensa e avisar o torcedor que não vai contratar nenhum jogador ao elenco, porque está em contenção de despesas, o que levaria embora também os patrocinadores. Imagina o impacto negativo que isso iria gerar - lembrou o consultor.

Em meio a esse cenário negativo, Amir Somoggi mostra um caminho que possa reduzir essa dívida:

O endividamento vem de uma história de má administração. Uma das questões a serem discutidas é uma gestão mais equilibrada do futebol. O que acontece agora é que se gasta igual ao que se fatura com o departamento. Então, o ideal seria buscar esse equilíbrio e tentar renegociar com os credores, o que parece que os clubes estão tentando fazer. <http://globoesporte.globo.com/futebol/noticia/2012/05/carioc-as-puxam-fila-e-divida-dos-clubes-brasileiros-sobe-19-em-2011.html>.

Kneipp (2012) o investimento no marketing é uma ótima saída se bem realizada, como é o caso do time do Internacional e do Santos, tendo o primeiro uma acréscimo na dívida no período de 2010 a 2011 de 33%, mas, segundo o diretor de finanças Milton Stella a arrecadação com as cotas de publicidade e propaganda deram uma pelo de 8% para 15% no ano seguinte.

No ano passado, o clube foi bastante agressivo nas negociações destes contratos e fez a revisão de algumas estratégias que resultaram em grande crescimento de receita para a área. Sem dúvida nenhuma, contribuem para a redução da necessidade de endividamento do clube, embora a solução seja mais complexa e dependa de ações como a própria revisão dos seus índices de correção - afirmou Stella.

Segundo uma pesquisa feita pela empresa de auditoria Mazars a conta financeira dos clubes cresceu 95% de 2008 a 2011, numa taxa média de 25% ao ano LANCENET (2012), sendo assim os clubes estarão pagando mais de R\$ 1 bilhão de juros em 2014. O time do Corinthians foi o que mais pagou juros no país no ano de 2011, cerca de 36,1 milhões. Nesse mesmo ano as contas financeiras contando com os juros da quase a metade do déficit somando dos 14 principais

clubes do país. Tirando o pagamento de juros os clubes gastaram R\$ 144 milhões a mais do que arrecadaram, e os juros foi de R\$ 185 milhões – gráfico 4 – ANEXO J.

5 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

O futebol brasileiro tem um grande retorno financeiro e isso vem aumentando. São cifras superiores aos 250 bilhões de dólares por ano, (Seixas apud Santos, 2011) com a falta de gestão ou uma não devidamente profissionalizada dos clubes brasileiros faz com que a participação do Brasil nessa receita seja menor que 1%. É possível considerar que os times nacionais possuem uma gestão amadora, estádios ultrapassados, sendo que alguns estão construindo novos estádios, investem pouco em ações de marketing e não fazem uma leitura correta do mercado atual. É visível que os clubes ou organizações são utilizados como um sistema político e instrumento de domínio, por haver um presidente e toda a hierarquia de níveis setoriais de trabalho, no qual eles permanecem por períodos longos. Mas logo, há também as boas gestões dentro do futebol que alavancam o time na qual ela atua e por esse motivo acaba se mantendo por muito tempo no cargo.

Para o autor Mocasányi dentro do futebol o clube deve ser considerado uma empresa, pois ela gera e objetiva lucros e seu próprio crescimento, e para se manter no mercado tem que a cada dia se superarem e atualizarem no que diz respeito à gestão. Contratando profissionais de várias áreas diferentes para desempenhar com qualificação um determinado serviço específico (apud Santos, 2011). A grande preocupação por parte dos dirigentes está bem ilustrada nessa reportagem:

**Com mandato no fim, Zezé Perrella aconselha sucessor a vender Montillo
Dirigente explica: 'Se não negociar agora, daqui a um ano não tem mais o valor de mercado'.**

Segundo Moreira e Myguel (2011) o presidente do Cruzeiro, Zezé Perrella, já começa a falar como ex-dirigente e entre as dicas que dará para o futuro mandatário celeste, Gilvan de Pinho Tavares, está uma que com certeza vai desagradar, e muito, a grande maioria da torcida da Raposa. Ele sugere que seu sucessor venda, nada mais, nada menos, que o meia argentino Walter Montillo.

O torcedor pode não gostar do que vai ouvir, mas se eu fosse o presidente venderia o Montillo, porque para mim, jogador nenhum é insubstituível. Apesar de ser um grande craque, nós temos que lembrar que é um jogador que já tem 27 anos, se não negociar agora, dificilmente vai conseguir alguma coisa no futuro.

Corinthians e São Paulo são os dois clubes brasileiros que estão interessados em contar com o futebol do meia em 2012. Perrella explicou o motivo pelo qual acha que a saída de Montillo ajudará a sanear as contas do clube.

Particularmente, acho muito difícil segurar o Montillo. Até porque é um jogador de 27 anos que, se não negociar agora, daqui a um ano não tem mais o valor de mercado. Infelizmente, o futebol é deficitário. A única maneira que você tem de fazer dinheiro para pagar seus compromissos é vender seus jogadores. E foi com essa política que nós conseguimos esses títulos todos. É preciso que o torcedor entenda. Não adianta, uma andorinha só não faz verão. Quando você vende um jogador, você usa parte desse dinheiro para pagar compromissos e parte é investido. Então, se você tiver inteligência para fazer a reposição, você vai ter sempre grandes times. O Cruzeiro vai estar sempre brigando na cabeça. Eu não vejo outra saída. O futebol brasileiro ainda não é autosuficiente. O mais importante é que você venda quando tiver de vender e saiba repor – disse. Montillo tem contrato com a Raposa até 2015.

O dirigente explicou que o clube não anda bem das pernas no quesito finanças. O Cruzeiro, nos últimos dois anos, vem tendo um déficit de aproximadamente R\$ 30 milhões por ano. Por isso, Zezé Perrella acha que dificilmente o clube não vá se desfazer de seu maior nome no momento.

Eu deixei de negociar o Montillo por 10 milhões de euros para a Rússia. Eu entendi que, naquele momento, qualquer sacrifício era válido, porque nós tínhamos possibilidade de título ou de Libertadores. Então eu fiz um sacrifício para segurar. Mas um jogador de 27 para 28 anos, se não for negociado agora, acho que dificilmente será daqui para frente, ou será por um valor infinitamente menor. E o Montillo é o único jogador hoje que o Cruzeiro tem para fazer caixa. Foi um ano extremamente difícil, extremamente deficitário em função dos fechamentos dos estádios. Mas essa decisão não é minha. Se a diretoria decidir segurar, terá que buscar algumas parcerias, algumas situações. Eu, particularmente, acho muito difícil que consiga fazer isso.

Questionado sobre uma possível venda do goleiro Fábio, Perrella também analisou se a saída do camisa 1 poderia ser benéfica.

Goleiro não tem tanto valor assim de mercado. O Fábio é uma segurança no gol do Cruzeiro. Poderia talvez, em tese, continuar. Se bem que o Cruzeiro tem uma safra boa de goleiros, que há anos não tem. Temos excepcionais goleiros que podem vir a substituir o Fábio em uma eventual transferência.

No que tange a agregação de valores de um clube, os torcedores deveriam ser vistos como patrimônios ativos nas cotas de receitas, assim como os estádios são e os centros de treinamentos. Segundo Pereira (apud Santos, 2011) é criado um ciclo no qual o clube aumenta suas receitas ao máximo possível, em seguida é feito

um planejamento estratégico para definir jogadores e seus valores de mercados, definir também as estratégias de marketing com a finalidade de venda de seus produtos e ampliação da marca para o objetivo de ganhar os títulos das competições disputadas. Este ciclo tem por finalidade agradar os torcedores, e a contratação de jogadores principalmente os que são conhecidos como grandes jogadores faz parte desse agrado e do objetivo. Os torcedores tem que ser considerados como clientes ou consumidores de seus produtos ou sua marca, os clubes tem que deixar de achar que torcedor é só um apoio. E por fim o torcedor tem que perceber o valor que ele tem para o clube, e que ao comprar seus produtos e ao pagar uma mensalidade ou comprar um ingresso ele está participando ativamente de suas receitas.

É sabido, que as gestões dos clubes Europeus estão à frente dos clubes brasileiros, porém segundo Szymanski em seu artigo “Why is Manchester United So Successfull?”, um clube que pretende ter uma gestão eficaz deve atentar para três bases fundamentais: maximizar as receitas, explorar seus estádios, como é o caso do time Inglês Manchester United que possui uma taxa de utilização de seu estádio o Old Trafford muito grande, e essa utilização serve também para eventos e não só para jogos, e o ultimo ponto fica por parte das transferências de jogadores e dos salários pagos a eles, (apud Santos, 2011).

Segundo, Roche (apud Santos, 2011) tem que haver melhorias na capacitação dos profissionais que ali estão ou vão trabalhar no clube e proporcionar uma melhor organização esportista, para que assim o país possa proporcionar um verdadeiro país do futebol.

É claro que o time tem que viver de vitórias para conseguir seus objetivos, mas o mais importante é agradar uma parte fundamental de suas receitas que é o torcedor, que simplesmente é o consumidor de seus produtos. Gonçalves (2012) diz que são muitos os fatores que pesam na definição de valores para um clube e os patrocínios de camisetas é uma das mais importantes, pois é o patrocínio o principal mantedor de um clube. Podemos definir o que leva a um patrocinador investir na divulgação de sua marca na camisa de um clube em alguns pontos fundamentais, o site mostra que:

- Audiência e tempo de exposição da marca nas telas de TV;
- Exposição total de mídias (todas as mídias);

- Potencial de consumo total e potencial de consumo por regiões de maior interesse do patrocinador;
- Tamanho e distribuição da torcida.

A personalidade da marca ou a imagem dela que é levada na cabeça dos consumidores que são os próprios torcedores, ou seja, o que ela é. Essa definição é outro ponto fundamental na escolha para patrocinar um clube, pois a exposição do clube será também levada para a marca, ou seja, se o clube está bem subirá sua exposição, mas se o clube não está bem cai.

Com o aumento da participação dos clubes nacionais de futebol no setor mercadológico os torcedores estão ficando mais próximos e se tornando consumidores dos produtos fornecidos pelas marcas – clubes – que vem crescendo. Ações estão sendo feitas pelos clubes na tentativa de reter os consumidores. O chamado sócio-torcedor implantado por alguns clubes como o do Internacional tem a finalidade associar o consumidor com a marca aumentando a renda do clube. Produtos que servem para o dia a dia e roupas para passeio dos clubes estão sendo utilizados para comercialização, sendo assim, o objetivo da marca, que é ficar presente todos os dias e em todos os momentos, está sendo alcançado, segundo Terra (2007).

Guaragna (2009) afirma que o futebol assim como outros esportes serve para promover outras marcas de mercados diferentes, essas marcas são chamadas de marca esportiva, para que ela possa ser promovida pelos clubes de futebol é preciso que ela esteja conectada com o futebol nacional, tem que haver uma ligação direta com o esporte, ou melhor, algum atributo da marca tem de ter ligação direta. A partir do ano de 2000 o futebol Brasileiro começou a vivenciar contas gigantescas, jogadores importantes começaram a ser exportados com o preço mais valorizado, estabilizando política e economicamente, surgindo então investimentos externos.

Marcas que tem ligação direta com o futebol e diversas outras modalidades de esportes por oferecerem produtos relativos ao esporte como: Nike, Adidas, Topper, Rebook, etc. Estas estão utilizando os clubes de futebol como mídia alternativa para promover suas marcas, até por que os times são considerados como uma grande vitrine para elas.

Juppa (2012) a Copa do Mundo trará para o Brasil uma oportunidade de expansão para o país, tanto no setor econômico que abrange toda uma melhoria de infraestrutura para as cidades sedes, refletindo claro para as outras cidades que compõem o cenário brasileiro, mas com menos intensidade, como no âmbito político, em que cada cidade que sediará os jogos da Copa terá que ser pré-aprovadas pela FIFA que é uma instituição organizadora do evento. Para os clubes brasileiros de futebol a Copa trará também benefícios econômicos, políticos e o que possa ser um dos principais pontos se não o principal, que é a expansão da marca nacionalmente como internacionalmente.

Os clubes alemães se beneficiaram diretamente da Copa de 2006. Muitos projetaram suas marcas fora da Europa, mas o aumento de receitas é que dá a real dimensão das vantagens da exposição. O Hamburgo é o melhor exemplo. A variação de sua arrecadação anual, entre 2005 e 2007, foi de 61% (de 75 milhões para 120,4 milhões). Em quatro anos, chegou a 93%.

O mesmo autor fala que para os profissionais de marketing a hora de tentar expandir a marca do clube é essa, pois, até os próprios centros de treinamento que deverão abrigar as seleções para os treinos é um meio de aplicação de ações de marketing com a finalidade de ampliação da marca, atraindo para dentro do clube empresários e a mídia internacional.

O autor também dá um grande exemplo de vitrine da marca que é o clube Corinthians, do qual está construindo seu próprio estádio e que será um dos 12 a sediarem os jogos da Copa. Ele trabalhou muito tentando conseguir aprovar todas as exigências da FIFA para que seu estádio fosse um dos escolhidos. Sendo assim, a Copa do mundo é um grande evento, e será uma grande oportunidade para o Brasil e para os clubes do futebol nacional, até porque, os patrocinadores oficiais da copa passarão a serem investidores potenciais no mercado do futebol, e os grandes clubes do país poderão abordá-los no pós-copa para continuar o trabalho no setor. Como conclui Marcos Duarte, diretor de marketing do Flamengo: “Os patrocinadores oficiais da Copa passarão ser investidores potenciais no mercado do futebol. Os grandes clubes podem abordá-los após o torneio para continuar o trabalho no setor”.

Ao falar sobre o que é certo de se fazer para manter um clube, tanto na parte de abrir o bolso e montar um grande elenco para tentar ganhar títulos ou na parte de manter o caixa em dia. Não há uma resposta correta para essa indagação, e a reportagem logo abaixo define bem essa questão:

**Presidente do Cruzeiro não pretende 'dar resposta' à contratação de R10:
Gilvan de Pinho Tavares não fará uma contratação de marketing.**

Gilvan de Pinho Tavares, presidente do Cruzeiro, comentou nesta terça-feira, em entrevista coletiva, a contratação de Ronaldinho Gaúcho pelo Atlético-MG, arquirrival da Raposa. Ele disse que se surpreendeu, mas que não deverá seguir a mesma linha de contratação para o clube celeste, LANCENET (2012).

Eu fui surpreendido por essa notícia. Eu estava em um evento do Mineirão e soube por meio de um repórter que afirmou para as autoridades ali presentes da contratação. A surpresa deles foi maior do que a minha, pois eles a externaram. Alguns deles até torcedores da equipe que contratou o Ronaldinho. É um atleta que conquistou tudo, jogou na Seleção, foi eleito o melhor do mundo duas vezes, foi um craque. Não teve passagens brilhantes nos últimos clubes, se você observar o que foi sua carreira. O tempo dirá se foi apenas uma jogada de marketing ou se vai fazer diferença no elenco - disse.

Mas Gilvan deixou claro que não está à procura de um jogador que fará bem para o marketing do clube, mas sim de um jogador que chegará a pedido do treinador e para ser titular.

Não vou me deixar levar por isso. Vamos contratar os atletas que temos que contratar, para as posições que o treinador está pedindo. Não vamos trazer jogador como jogada de marketing, para vender camisa ou para impulsionar o (programa) "Sócio do Futebol". Vamos trazer um jogador para chegar e ser titular. É um atleta para jogar futebol e não para impulsionar o clube - afirmou.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Durante vários anos os clubes brasileiros veem com o foco na marca, investindo mais na gestão, deixando para segundo plano o futebol em si, refletindo diretamente na comunicação para o torcedor. Dentro desse contexto alguns clubes se destacam, como o time do Cruzeiro. Para o futebol – jogado – o que essa mudança de foco tem prejudicado? Depois de feito uma pesquisa sistemática, é possível examinar a mudança de foco dos grandes clubes de futebol, quando o objetivo de ganhar títulos dá lugar para a gestão da marca com fins mercadológicos e afirmar que o futebol está em constante crescimento e mudanças, e os clubes têm que se moldar e se ajustar as novas tendências que o próprio mercado que é mutável proporciona a cada dia. Os times Europeus são inspirações para os clubes dos demais países do mundo, onde eles mantêm uma gestão eficiente e que serve de exemplo. Logo os clubes brasileiros tentam ajustar da melhor maneira em relação ao mercado a forma de administração, pois é através de uma boa gestão que um clube poderá maximizar suas receitas. O clube do Santos é um ótimo exemplo a ser dado como time brasileiro que vem crescendo, pois o caso Neymar, no qual sua marca gera vendas, sem dúvidas nos trás a resposta do que um gestor precisa para elevar suas receitas do clube. Contudo, poderá o clube contratar melhores jogadores e automaticamente acaba por agradar seus torcedores que são consumidores de seus produtos. Os consumidores tem que passar a tratar o clube como uma empresa que eles estão investindo ao comprar um ingresso para assistir um jogo no estádio, ou quando comprem uma camisa do clube ou qualquer outro produto, e os clubes tem que se atenuar a essa questão e criar melhores estratégias de marketing para aproveitar o máximo seus consumidores. A copa de 2014 está chegando e é uma ótima oportunidade dos clubes chegarem a um patamar mais alto no futebol mundial, pois se utilizarem da melhor maneira, como por exemplo, melhorar seus estádios e seus centro de treinamento (CTS) aumentarão suas vitrines internacionalmente.

Dentro de todo o contexto e com as crises financeiras e altas dívidas que os clubes vêm passando atualmente, fica mais visível às decisões tomadas pelos dirigentes na tentativa de não deixar o clube fechar as portas. Um momento marcante que aconteceu há pouco tempo é o caso do time do Cruzeiro de Minas

Gerais, no qual, hoje é ex-presidente do clube Zezé Perrela, meses antes do fim de seu mandato vendeu parte dos principais jogadores do elenco resultando em uma má campanha no Campeonato Brasileiro 2011 e quase levando o clube ao rebaixamento para a segunda divisão. Ao deixar o cargo e passar a posse para o atual presidente Gilvan de Pinho Tavares, Zezé Perrela aconselhou o novo mandatário a vender o principal jogador que compunha aquele time, que no caso era o jogador argentino Walter Montillo para que zerasse o caixa que estava com déficit e que no futuro o valor do jogador não seria tão valorizado como naquele momento pelo motivo de sua alta idade considerado para o esporte.

Esse caso relata como os dirigentes dos grandes clubes do Brasil vêm administrando seus clubes e suas finanças com o propósito de manterem abertas suas portas, e que a gestão está tomando uma posição de frente no que diz respeito a manter o clube. Mas, é muito relativa essa percepção pelo motivo de o Estado de Minas não está no principal eixo futebolístico do Brasil que se encontram o Rio de Janeiro e o Estado de São Paulo. Cujo esses dois Estados dominam o futebol brasileiro, suas formas de gestão acaba se diferenciando dos demais e não precisam utilizar a venda de jogadores como a principal ferramenta de gerar dinheiro no caixa.

Um grande exemplo desse eixo é o time do Santos que atualmente está se destacando por sua gestão, pelo motivo de ter mantido o jogador mais badalado do momento que é o Neymar e melhorado seu elenco para disputar as competições, e com isso aumentou a venda de seus produtos, de suas bilheterias para os jogos e aumentou a visibilidade de sua marca e se tornou hoje o único clube a diminuir sua dívida.

Não há uma maneira melhor de como fazer para não deixar o time afundar, ou para aumentar suas arrecadações nas receitas. O certo é que, paulatinamente, estão aparecendo novas tecnologias, novas mídias, novos meios de comunicação e aplicativos para celulares, dentre outros. A diferença de quantidade e ticket médio de torcedores também influenciam no que tange a arrecadação de suas receitas, pelo motivo dos consumidores adquirirem em maior quantidade os produtos de um determinado time. Contudo, o certo é que os dirigentes tem que atenuar essas

mudanças e utilizar da melhor maneira as novas tendências, criando planejamentos estratégicos diferenciados e inovadores em relação aos seus concorrentes, e claro isso fica mais fácil ou mais difícil dependendo do Estado em que se encontra o clube.

Para a realização do trabalho houve algumas dificuldades e limitações. A restrição de tempo foi a principal causa desse motivo, pois seria feito uma pesquisa de campo para coletas de dados na qual utilizaria diversas pessoas. Mas, esse método não foi utilizado pelo motivo da pesquisa bibliográfica e documental ter sido longa.

Em 2014 no pós-Copa, é a data que será feita um aprofundamento desse tema, mas, focando nos Estádios dos principais clubes e suas arrecadações de suas receitas, e o que os novos Estádios estão favorecendo a marca dos clubes.

REFERÊNCIAS

AAKER, David. Criando e Administrando Marcas de Sucesso: 3. ed. São Paulo: Futura, 2001.

AAKER, David; JOCHIMSTHALER, Erich. Como construir marcas líderes. São Paulo: Futura, 2000.

ALLIATTI, Alexandre; SOUZA, Richard. Você aposta nele? Ronaldinho ainda é referência para atletas brasileiros: Em má fase, jogador do Flamengo está entre os mais citados pelos jogadores como ídolo e possível craque do Brasileirão, 2012. Disponível em: <<http://globoesporte.globo.com/futebol/brasileirao-serie-a/noticia/2012/05/voce-aposta-nele-ronaldinho-ainda-e-referencia-para-atletas-brasileiros.html>>. Acesso em: 27 maio 2012.

BRASIL é o 3º no mercado de patrocínio de camisas. Disponível em: <<http://www.ativo.com/Canais/Pages/Brasileo3nomercadodepatrociniodecamisas.aspx>>. Acessado em: 19 maio 2012.

CARDIA, Wesley. Marketing e Patrocínio Esportivo. Porto Alegre, Bookman, 2004.

CLUBES brasileiros não sabem explorar bilheteria e estádios. Bem, quase todos, 2012. Disponível em: <<http://www.blogdojj.com.br/2012/01/02/clubes-brasileiros-nao-sabem-explorar-bilheteria-e-estadios-bem-quase-todos/>>. Acesso em: 16 maio 2012.

DINIZ, Rafael; MACHADO, Diana. A relação entre o futebol brasileiro e os meios de comunicação, 2008. Disponível em: <<http://www.efdeportes.com/efd126/a-relacao-entre-o-futebol-brasileiro-e-os-meios-de-comunicacao.htm>>. Acesso em: 14 maio 2012.

ESPN. Consultoria indica que valor de Ronaldinho Gaúcho caiu quinze vezes desde 2007. Disponível em: <http://espn.estadao.com.br/flamengo/noticia/252500_consultoria+indica+que+valor+de+ronaldinho+gaucho+caiu+quinze+vezes+desde+2007>. Acesso em: 14 maio 2012.

FOLHA DE SÃO PAULO. Cinco equipes dominam bilheteria do Brasileiro, 2011. Disponível em: <Erro! A referência de hiperlink não é válida.>. Acesso em: 16 maio 2012.

GONÇALVES, Emerson. A dura batalha por um patrocínio, 2012. Disponível em: <Erro! A referência de hiperlink não é válida.>. Acesso em: 19 maio 2012.

GUARAGNA, Frederico. Estratégias das marcas esportivas no futebol Brasileiro, 2009. Disponível em: <<http://www.slideshare.net/SPORTTARGET/sport-target-ciclos-estrategicos-das-marcas-esportivas-no-futebol-brasileiro-2009>>. Acesso em: 19 maio 2012.

HÁ 60 ANOS, Vasco ganhava primeiro título internacional de um clube brasileiro. Disponível em: <<http://www.supervasco.com/noticias/ha-60-anos-vasco-ganhava-primeiro-titulo-internacional-de-um-clube-brasileiro-25570.html>>. Acesso em: 31 maio 2012.

HISTÓRIA do Futebol. Disponível em: <<http://www.portalsaofrancisco.com.br/alfa/futebol/historia-do-futebol-no-brasil-2.php>>. Acesso em: 14 maio 2012.

HISTÓRIA do Futebol: Origens do futebol, chegada do futebol no Brasil, Charles Miller, FIFA, Copa do Mundo. Disponível em: <<http://www.suapesquisa.com/futebol/>>. Acesso em: 12 maio 2012.

JUPPA, Fabio. Aquecimento do futebol com a copa de 2014 é cenário propício para brasileiros crescerem. Disponível em: <<http://oglobo.globo.com/esportes/copa2014/mat/2011/08/23/aquecimento-do-futebol-com-copa-de-2014-cenario-propicio-para-brasileiros-crescerem-925184217.asp>>. Acesso em: 19 maio 2012.

KNEIPP, Mariana. Cariocas puxam a fila, e dívida dos clubes brasileiros sobe 19% em 2011: Estudo aponta que gestões estão vivendo de empréstimos e adiantamentos de cotas de TV. Santos é o único no top 20 a diminuir sua dívida, 2012. Disponível em: <<http://globoesporte.globo.com/futebol/noticia/2012/05/cariocas-puxam-fila-e-divida-dos-clubes-brasileiros-sobe-19-em-2011.html>>. Acesso em: 27 maio 2012.

KNEIPP, Mariana. Corinthians é o clube com maior receita pelo terceiro ano seguido: Aumento significativo com cotas de TV faz Timão disparar na frente de São Paulo e Inter. Santos ganha duas posições e é o quarto colocado, 2012. Disponível em: <<http://globoesporte.globo.com/futebol/noticia/2012/05/corinthians-e-o-clube-com-maior-receita-pelo-terceiro-ano-seguido.html>>. Acesso em: 27 maio 2012.

KNEIPP, Mariana. Efeito Neymar: Santos eleva receita em 168% e patrocínio em 438%: Balanço revela acréscimo de 63% no custo do departamento de futebol, de 2010 a 2011, mas gerente de marketing defende: Saldo é acima da média, 2012. Disponível em: <<http://globoesporte.globo.com/futebol/times/santos/noticia/2012/05/efeito-neymar-santos-eleva-receita-e-patrocinio-em-438.html>>. Acesso em: 27 maio 2012.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin. Administração de Marketing. 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

LANCENET. Especial finanças dos clubes: Mais ricos e mais risco: Balanços mostram que clubes continuam batendo recordes de arrecadação, mas despesas crescem ainda mais rápido, 2012. Disponível em: <http://www.lancenet.com.br/minuto/Especial-financas-clubes-ricos-risco_0_712728923.html>. Acesso em: 05 jun 2012.

LANCENET. Presidente do Cruzeiro não pretende 'dar resposta' à contratação de R10: Gilvan de Pinho Tavares não fará uma contratação de marketing, 2012. Disponível em: <http://www.lancenet.com.br/cruzeiro/Presidente-Cruzeiro-pretende-contratacao-R10_0_713328838.html>, Acesso em: 05 jun 2012.

LAS CASAS, Alexandre. Administração de Marketing: conceito, planejamento e aplicações. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MARCONI, Marina; LAKATOS, Eva. Metodologia Científica. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

MARCONI, Marina; LAKATOS, Eva. Metodologia de Trabalho Científico. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

MOREIRA, Ana; MIGUEL, y Martins. Com mandato no fim, Zezé Perrella aconselha sucessor a vender Montillo: Dirigente explica: 'Se não negociar agora, daqui a um ano não tem mais o valor de mercado', 2011. Disponível em: <<http://globoesporte.bglobo.com/futebol/times/cruzeiro/noticia/2011/12/com-mandato-no-fim-zeze-perrella-aconselha-sucessor-vender-montillo.html>>. Acesso em: 31 maio 2010.

MORENO, Luiz. Arena Gremista, o novo estádio do Grêmio, fotos e informações, 2008. Disponível em: <<http://www.sempretops.com/esportes/arena-gremista-o-novo-estadio-do-gremio-fotos-e-informacoes/>>. Acessado em: 16 maio 2012.

O CONCEITO. Disponível em: <<http://pt.footballs.fifa.com/Conceito/Sobre-FIFA>>. Acesso em: 12 maio 2012.

PATROCÍNIO – Apelo. Disponível em: <<http://pt.fifa.com/aboutfifa/organisation/marketing/sponsorship/appeal.html>>. Acesso em: 13 maio 2012.

REGRA do Futebol 11 – Impedimento. Disponível em: <<http://esportes.br101.org/futebol/regras-futebol/impe-dimento.html>>. Acesso em: 13 maio 2012.

RODRIGUES, Pedro. Ronaldinho e o duelo Nike vs. *Adidas*, 2008. Disponível em: <<http://bolanomundo.wordpress.com/2008/07/17/ronaldinho-e-o-duelo-nike-vs-adidas/>> Acesso em: 11 maio 2012.

RONALDINHO Gaúcho em números: O desempenho do craque ano a ano, 2012. Disponível em: <http://www.mg.superesportes.com.br/app/noticias/futebol/atletico-mg/2012/06/04/noticia_atletico_mg,218818/ronaldinho-gaucha-em-numeros.shtml>. Acesso em: 04 jun 2012.

SÁ-SILVA, Jackson; ALMEIDA, Cristóvão; GUINDANI, Joel. Pesquisa documental: pistas teóricas e metodológicas. *Revista Brasileira de História & Ciências Sociais*. Ano 1. Número 1. Jul de 2009.

SEIXAS, Thiago. Gestão dos clubes de futebol no Brasil: críticas e reflexões, 2011. Disponível em: <<http://www.efdeportes.com/efd159/gestao-dos-clubes-de-futebol-no-brasil.htm>>. Acesso em: 17 maio 2012.

SILVA, Sidney. Copa Libertadores, 2011. Disponível em: <<http://www.campeoesdofutebol.com.br/libertadores.html>>. Acesso em: 31 maio 2012.

TERRA, Thiago. Marketing no futebol tem que trazer resultado dentro e fora de campo, 2007. Disponível em: <<http://www.sobreadministracao.com/marketing-no-futebol-tem-que-trazer-resultado-dentro-e-fora-de-campo/>>. Acesso em: 19 maio 2010.

VERONEZZI, José. Mídia de A a Z: Conceitos, critérios e fórmulas dos 60 principais termos de mídia. 3. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2009.

ANEXO A – RANKING DAS RECEITAS.

RECEITA TOTAL 20 clubes - em R\$ mil					
RK 2011	CLUBE	UF	RECEITA TOTAL 2011	RECEITA TOTAL 2010	VARIAÇÃO 2010 - 2011
1	 CORINTHIANS	SP	290.489	212.633	37%
2	 SÃO PAULO	SP	226.063	195.715	16%
3	 INTERNACIONAL	RS	198.212	179.165	11%
4	 SANTOS	SP	189.113	116.508	62%
5	 FLAMENGO	RJ	185.005	128.558	44%
6	 PALMEIRAS	SP	148.114	122.315	21%
7	 GRÊMIO	RS	143.303	115.847	24%
8	 VASCO	RJ	136.591	83.558	63%
9	 CRUZEIRO	MG	128.692	101.391	27%
10	 ATLÉTICO-MG	MG	99.801	93.290	7%
11	 FLUMINENSE	RJ	80.174	76.822	4%
12	 CORITIBA	PR	66.577	30.696	117%
13	 BOTAFOGO	RJ	59.544	52.699	13%
14	 FIGUEIRENSE	SC	40.712	16.898	141%
15	 VITÓRIA	BA	34.234	42.136	-19%
16	 PORTUGUESA	SP	29.153	24.609	18%
17	 SÃO CAETANO	SP	25.342	19.103	33%
18	 GR BARUERI (<i>Prudente</i>)	SP	21.383	17.599	22%
19	 GOIÁS	GO	17.101	30.373	-44%
20	 PONTE PRETA	SP	16.319	19.061	-14%

Quadro 1. Ranking das receitas dos 20 principais clubes brasileiros.

Fonte: <http://globoesporte.globo.com/futebol/noticia/2012/05/corinthians-e-o-clube-com-maior-receita-pelo-terceiro-ano-seguido.html>.

ANEXO B – PARTICIPAÇÃO DAS FONTES DE RECEITAS.

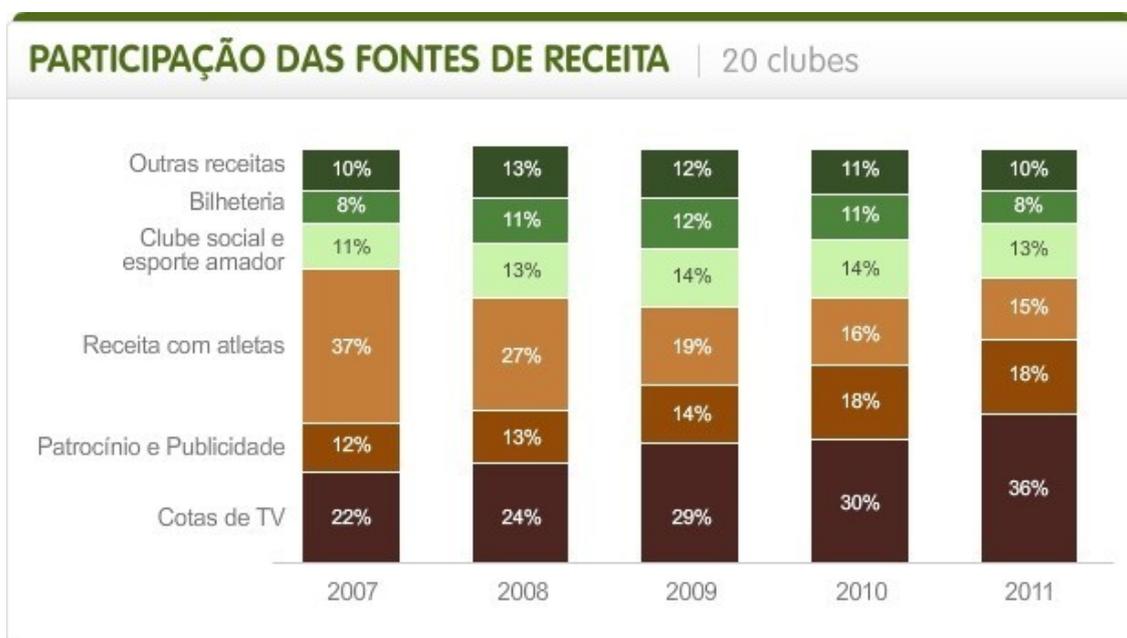


Gráfico 1. Participação das arrecadações de receitas.

Fonte: <http://globoesporte.globo.com/futebol/noticia/2012/05/corinthians-e-o-clube-com-maior-receita-pelo-terceiro-ano-seguido.html>.

ANEXO C – RECEITA DOS ÚLTIMOS ANOS DO CLUBE SANTOS.



Figura 1. Receita dos últimos anos do clube Santos.

Fonte: <http://globoesporte.globo.com/futebol/times/santos/noticia/2012/05/efeito-neymar-santos-eleva-receita-em-168-e-patrocínio-em-438.html>.

ANEXO D – PATROCÍNIOS E SÓCIOS DO CLUBE SANTOS.



Figura 2. Patrocínios e sócios do clube Santos.

Fonte: <http://globoesporte.globo.com/futebol/times/santos/noticia/2012/05/efeito-ney-mar-santos-eleva-receita-em-168-e-patrocínio-em-438.html>.

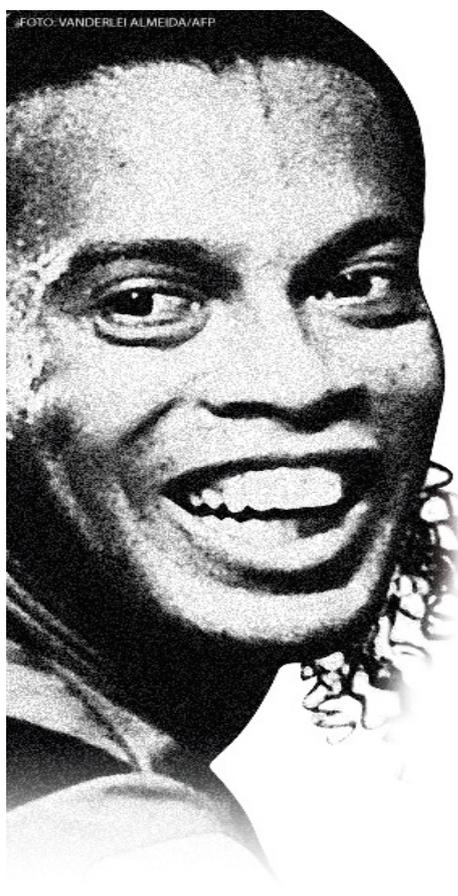
ANEXO E – CUSTOS E RECEITAS DOS CLUBES DE SÃO PAULO.



Gráfico 2. Custos e receitas dos clubes de São Paulo.

Fonte: <http://globoesporte.globo.com/futebol/times/santos/noticia/2012/05/efeito-ney-mar-santos-eleva-receita-em-168-e-patrocinio-em-438.html>.

ANEXO F - RAIIO-X RONALDINO GAÚCHO EM NÚMEROS



RONALDINHO EM NÚMEROS

TÍTULOS CONQUISTADOS

1999	Grêmio	Campeonato Gaúcho
1999	Grêmio	Copa Sul
2001	Paris Saint-Germain	Copa Intertoto da UEFA
2004/05	Barcelona	Campeonato Espanhol
2005/06	Barcelona	Supercopa da Espanha
2005/06	Barcelona	Campeonato Espanhol
2005/06	Barcelona	Liga dos Campeões da UEFA
2011	Flamengo	Campeonato Carioca

CONQUISTAS PESSOAIS

1999	Grêmio. Artilheiro do Campeonato Gaúcho, 15 gols
1999	Grêmio. Revelação do ano no Campeonato Gaúcho
2000	Grêmio. Bola de Prata da Revista Placar
2004	Barcelona. Jogador do ano da Revista World Soccer
2004 e 05	Barcelona. Melhor jogador do mundo pela FIFA
2004/05	Barcelona. Melhor atacante da Liga dos Campeões da UEFA
2005	Barcelona. Bola de ouro da revista France Football
2005	Barcelona. Onze de ouro
2005	Barcelona. Jogador do ano da Revista World Soccer
2005/06	Barcelona. Melhor jogador da Liga dos Campeões da UEFA
2009	Milan. Golden foot
2009	Melhor jogador da década - Revista World Soccer
2010	World Team of the Decade pelo Jornal The Sun

SELEÇÃO BRASILEIRA

Títulos conquistados

1997	Mundial Sub-17
1999	Copa América
1999	Torneio Pré-Olímpico Sul-Americano
2002	Copa do Mundo FIFA
2005	Copa das Confederações
2008	Medalha de bronze nos Jogos Olímpicos

Conquistas pessoais

1999	Melhor jogador da Copa das Confederações
1999	Artilheiro da Copa das Confederações, 6 gols
2000	Artilheiro do Torneio Pré-Olímpico Sul-Americano, 9 gols

APROVEITAMENTO DA CARREIRA

Gols	Jogos	Média	Time
1998	48	0,16	Grêmio
1999	48	0,47	Grêmio
2000	49	0,83	Grêmio
2001/02	48	0,27	PSG
2002/03	38	0,31	PSG
2003/04	58	0,41	Barcelona
2004/05	42	0,3	Barcelona
2005/06	59	0,49	Barcelona
2006/07	57	0,50	Barcelona
2007/08	38	0,31	Barcelona
2008/09	43	0,25	Milan
2009/10	57	0,29	Milan
2010/11	16	0,06	Milan
2011	52	0,4	Flamengo
2012	19	0,36	Flamengo

Figura 3: Raio-x Ronaldinho Gaúcho

Fonte: http://www.mg.superesportes.com.br/app/noticias/futebol/atletico-mg/2012/06/04/noticia_atletico_mg,218818/ronaldinho-gaicho-em-numeros.shtml

ANEXO G – CASO RONALDINHO GAÚCHO.

Ronaldinho Gaúcho

Pesquisa
Brasileirão 2012
 globoesporte.com
 + monet

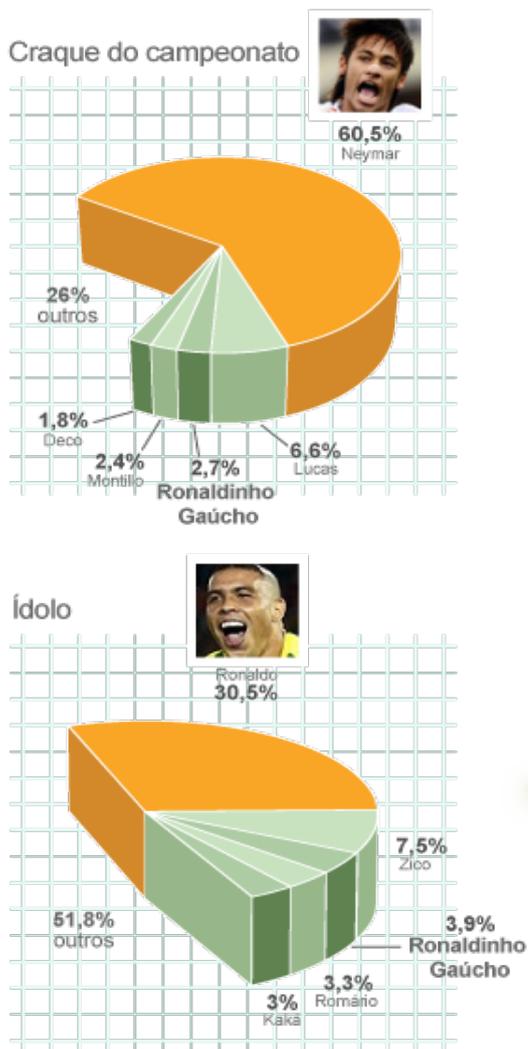


Figura 4: caso Ronaldinho Gaúcho.

Fonte: <http://globoesporte.globo.com/futebol/brasileirao-serie-a/noticia/2012/05/voce-aposta-nele-ronaldinho-ainda-e-referencia-para-atletas-brasileiros.html>.

ANEXO H – DÍVIDA TOTAL DOS 20 PRINCIPAIS CLUBES BRASILEIROS.

DÍVIDA TOTAL 20 clubes - em R\$ mil						
RK 2011	CLUBE	UF	ENDIVIDAMENTO 2011	ENDIVIDAMENTO 2010	VARIAÇÃO 2010 - 2011	EVOLUÇÃO DO ENDIVIDAMENTO 2007 A 2011
1	 BOTAFOGO	RJ	563.915	378.196	49%	164%
2	 FLUMINENSE	RJ	404.899	368.375	10%	47%
3	 VASCO	RJ	386.894	373.282	4%	224%
4	 ATLÉTICO-MG	MG	367.592	317.788	16%	77%
5	 FLAMENGO	RJ	355.452	342.879	4%	31%
6	 PALMEIRAS	SP	245.298	224.169	27%	315%
7	 SANTOS	SP	207.670	211.764	-2%	80%
8	 GRÊMIO	RS	198.882	162.993	22%	89%
9	 INTERNACIONAL	RS	197.370	148.503	33%	63%
10	 CORINTHIANS	SP	178.492	122.066	46%	76%
11	 SÃO PAULO	SP	158.486	94.177	68%	207%
12	 PORTUGUESA	SP	138.325	135.556	2%	17%
13	 CRUZEIRO	MG	120.300	111.917	7%	40%
14	 CORITIBA	PR	110.986	63.854	74%	121%
15	 PONTE PRETA	SP	105.025	92.073	14%	144%
16	 GOIÁS	GO	79.931	61.615	30%	650%
17	 FIGUEIRENSE	SC	27.028	19.344	40%	222%
18	 VITÓRIA	BA	10.441	4.049	158%	-88%
19	 SÃO CAETANO	SP	3.791	2.071	83%	725%
20	 GR BARUERI (<i>Prudente</i>)	SP	2.371	47	4912%	466%

Quadro 2. Dívida total dos 20 principais clubes nacional.

Fonte: <http://globoesporte.globo.com/futebol/noticia/2012/05/cariocas-puxam-fila-e-divida-dos-clubes-brasileiros-sobe-19-em-2011.html>.

ANEXO I – OPERAÇÃO DO FUTEBOL.



Gráfico 3. Operação do Futebol.

Fonte: http://www.lancenet.com.br/minuto/Especial-financas-clubes-ricos-risco_0_712728923.html.

ANEXO J – EXPLODE A CONTA DE JUROS.

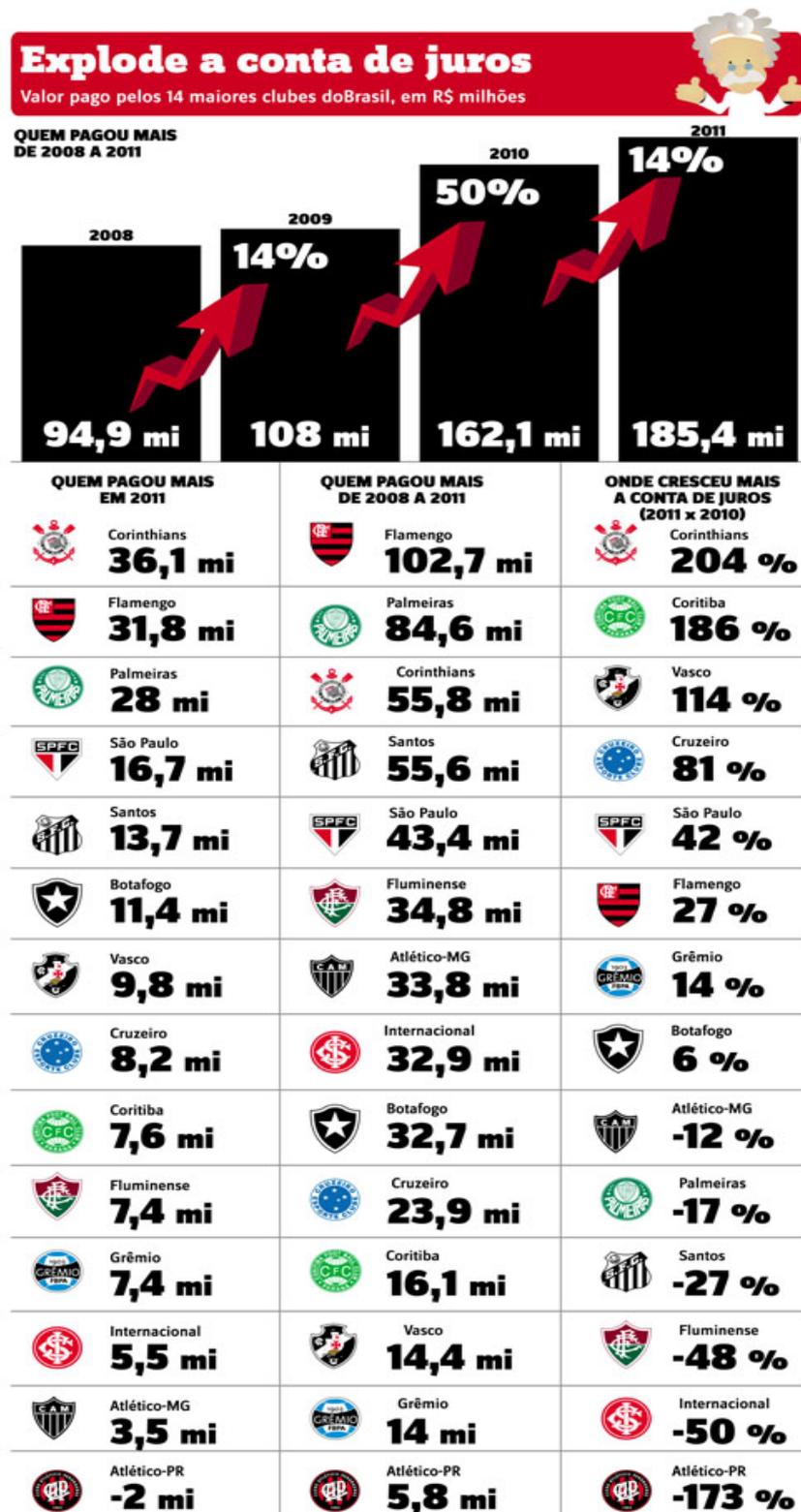


Gráfico 4. Explode a Conta de Juros.

Fonte: http://www.lancenet.com.br/minuto/Especial-financas-clubes-ricos-risco_0_712728923.html