

FACULDADE NOVOS HORIZONTES
Programa de Pós-graduação em Administração
Mestrado

ESTRATÉGIAS DE MARKETING ESPORTIVO:
Um estudo de caso de dois times de futebol da Capital mineira

LOURIVAL BRASIL JÚNIOR

Belo Horizonte
2009

LOURIVAL BRASIL JÚNIOR

ESTRATÉGIAS DE MARKETING ESPORTIVO:
Um estudo de caso de dois times de futebol da Capital mineira

Dissertação apresentada ao programa de Mestrado Acadêmico em Administração da Faculdade Novos Horizontes, como requisito parcial para a obtenção do título grau de Mestre em Administração.

Orientador: Profª Drª. Ester Eliane Jeunon

Área de concentração: Organização e Estratégia

Linha de pesquisa: Tecnologias de Gestão e Competitividade

Belo Horizonte
2009

B823m Brasil Júnior, Lourival
Do marketing ao marketing esportivo: um estudo de caso de dois times de futebol da capital mineira. / Lourival Brasil Júnior. – Belo Horizonte: FNH, 2009.
104 f.

Orientadora: Profª Drª Ester Eliane Jeunon
Dissertação (mestrado) – Faculdade Novos Horizontes,
Programa de Pós-graduação em Administração

1. Marketing - Esporte. 2. Marketing – Times de futebol. 3. Marketing – Estudo de caso. I. Jeunon, Ester Eliane. II. Faculdade Novos Horizontes, Programa de Pós-graduação em Administração. III. Título

CDD: 658.800722



Faculdade Novos Horizontes
Mestrado Acadêmico em Administração

**MESTRADO ACADÊMICO EM ADMINISTRAÇÃO
DA FACULDADE NOVOS HORIZONTES**

ÁREA DE CONCENTRAÇÃO: Organização e Estratégia

MESTRANDO(A): **LOURIVAL BRASIL JUNIOR**
Matrícula: 770100

LINHA DE PESQUISA: TECNOLOGIAS DE GESTÃO E COMPETITIVIDADE

ORIENTADOR(A): Profª Ester Eliane Jeunon

TÍTULO: **ESTRATÉGIAS DE MARKETING ESPORTIVO: Um estudo de caso de dois times de futebol da capital mineira.**

DATA: 13 de agosto de 2009

BANCA EXAMINADORA:



Profª Ester Eliane Jeunon
ORIENTADORA (Faculdade Novos Horizontes)



Profª Drª Cristiana Fernandes De Muijder
(Faculdade Novos Horizontes)



Prof Dr Mauro Calixta Tavares
Faculdades Integradas Pedro Leopoldo

DECLARAÇÃO DE REVISÃO DE DISSERTAÇÃO DE MESTRADO

Declaro ter procedido à revisão da dissertação de mestrado, área de concentração "Organização e Estratégia", de autoria de Lourival Brasil Júnior, sob a orientação da Professora Doutora Ester Eliane Jeunon, apresentada ao Programa de Mestrado Acadêmico em Administração da Faculdade Novos Horizontes, intitulada: " ESTRATÉGIAS DE MARKETING ESPORTIVO – Um estudo de caso de dois times de futebol da Capital mineira", contendo 106 páginas.

Dados da revisão:

- Correção gramatical
- Adequação do vocabulário
- Inteligibilidade do texto

Início:27/7/2009 / Término:30/7/2009

Belo Horizonte, 30 de julho 2009.


Afonso Celso Gomes
Revisor

Registro LP9602853/DEMEC/MG
Universidade Federal de Minas Gerais

À amada esposa, Isabella Melin;
À luz da minha vida, meu filho, Diogo Brasil.
Sou verdadeiramente feliz quando estou ao lado de vocês.
Sei que nos momentos difíceis a família é o porto seguro
que nos garante equilibrados.

E, claro, ao fantástico mundo da bola,
por tudo que me proporcionou, além de muitas emoções,
inclusive esta dissertação.

AGRADECIMENTOS

À Professora e Doutora Ester Jeunon, minha orientadora, por todo o ensinamento, orientação e carinho. Seu apoio foi determinante para a realização deste trabalho, algo de que nunca me esquecerei.

A Professora Ester dignifica a palavra “mestre” e sem a qual, eu não conseguiria concluir este gratificante trabalho.

À Rádio Itatiaia, em especial a Emanuel Carneiro, pela confiança e pela ajuda para a conclusão do meu mestrado.

À Edna, pelo carinho e apoio. Enfim, pelo suporte administrativo. E, também, a Gabrielle Candeia Alves e Marcela Jeunon Dutra, pela força e ajuda no desenvolvimento da pesquisa.

Aos entrevistados, pela compreensão e disponibilidade, principalmente Antônio Claret Nametala e Álvaro Cotta Teixeira Costa.

Aos professores e colegas do mestrado, companheiros de uma prazerosa jornada.

*Mesmo que tu já tenha feito uma longa caminhada, há sempre um caminho a fazer.
Com o coração se pede.
Com o coração se procura.
Com o coração se bate e é com o coração que a porta se abre.*

Santo Agostinho

RESUMO

O futebol é um esporte que mobiliza um grande volume de pessoas, mundialmente. Portanto é um mercado bastante competitivo. As organizações esportivas se depararam com a necessidade de buscar novas formas de investimentos. As parcerias entre empresas investidoras e clubes que se verificaram no Brasil nos últimos tempos sinalizam a necessidade de novas perspectivas de gestão para o negócio futebol. Essa nova gestão tem gerado um posicionamento estratégico das organizações industriais, das federações de futebol e dos clubes diante da evolução do negócio futebol. Este estudo tem como tema principal o marketing esportivo. Seu objetivo consiste em analisar as estratégias de marketing esportivo utilizadas por dois clubes da Capital mineira, Clube Atlético Mineiro e Cruzeiro Esporte Clube, em termos de seus principais resultados. Utilizando-se da tipologia denominada “estudo de caso comparativo”, a pesquisa é de caráter qualitativo, realizando uma coleta de dados por meio de entrevistas com os diretores de marketing e gerentes de lojas dos clubes. Entender a percepção e os avanços com relação aos negócios esportivos é basilar para melhorar as relações entre clubes, entidades administrativas, torcedores, veículos de comunicação e investidores/patrocinadores. Após a apresentação e discussão dos resultados, considerou-se que o marketing esportivo é necessário e fundamental para a gestão do clube, bem como para a conquista de credibilidade perante os parceiros, e, também, que a harmonia interna com os demais setores é um dos pilares para gerar resultados positivos. Observou-se também que no Cruzeiro Esporte Clube o Departamento de Marketing tem forte atuação no sentido de alavancar os negócios do clube, enquanto no Clube Atlético Mineiro não se evidenciou a presença de um Departamento de Marketing ativo que pudesse agregar valor ao clube. Os dois clubes revelaram que a união dos atores do esporte leva ao fortalecimento do estado no cenário esportivo nacional, sendo importante a união de concorrentes no campo para se transformarem em parceiros no esporte.

Palavras-chave: Estratégias no futebol. Marketing. Marketing esportivo

ABSTRACT

Football is a sport that attracts a large volume of people worldwide, so it is a very competitive market with sports organizations that have encountered the need to seek new forms of investment. Partnerships between companies and investors clubs, which occurred in Brazil in recent times, indicate the need for new perspectives to the business of football management. This new management has created a strategic positioning of the industry organizations, the football federations and clubs against the development of business-football. Thus the present study had as main theme of the sports marketing. It aims to analyze the marketing strategies used by two teams sporting capital of Minas Gerais: Clube Atlético Mineiro and Cruzeiro Esporte Clube, and its main results. The methodological approach employs case studies and a comparative strategy, within a qualitative research. Considering the objectives outlined, data was collected through interviews recorded and transcribed with key leaders and business managers of two professional football clubs in Belo Horizonte. We chose to search the sports scenario focusing on the "football" because it means that sport has greater visibility nationally and internationally. Understanding the perception and progress with respect to the business sport is fundamental to improve relations between clubs, administrative entities, fans, car communication and investors / sponsors. After the presentation and analysis of the research's results it was considered that the sports marketing is necessary and essential to the management of the club as well as to win credibility with the partners. Also we find out that the harmony within the club with the other sectors is one of the pillars to generate positive results for the club

Keywords: Strategies in football. Marketing. Marketing Sportive

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Elementos do composto do mix de marketing esportivo	38
Figura 2 – Mix do marketing esportivo	39
Figura 3 – Representação dos três níveis do produto.....	40
Figura 4 – Estrutura integrada de mercados para as organizações de futebol	48
Figura 5 – Vista aérea da Cidade do Galo	100
Figura 6 – Shopping Diamond Mall	100
Figura 7 – Toca I	101
Figura 8 – Sede Campestre	101
Figura 9 – Sede Urbana	102
Quadro 1 – As quatro Eras do Marketing	33
Quadro 2 – Âmbito da pesquisa do marketing esportivo	45
Quadro 3 – Informações fornecidas pela pesquisa de marketing esportivo	47

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	11
1.1 Contextualização	12
1.2 Problema de pesquisa	18
1.3 Justificativa	20
1.4 Objetivos	22
1.4.1 Objetivo principal	22
1.4.2 Objetivos secundários	22
2 REFERENCIAL TEÓRICO	23
2.1 Origem e evolução do futebol no mundo e no Brasil	23
2.2 Gestão do futebol como negócio	26
2.3 Marketing	30
2.4 Marketing esportivo	34
2.4.1 Mix do marketing esportivo	37
2.4.2 Pesquisa no marketing esportivo	44
2.5 O marketing esportivo e as parcerias	47
3 METODOLOGIA	52
3.1 Caracterização da pesquisa	52
3.2 Unidade de análise	52
3.3 Unidade de observação	53
3.4 Instrumentos de coleta de dados	53
3.5 Procedimentos de tratamento e análise dos dados	54
4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS	55
4.1 Caracterização das unidades de análise	55
4.1.1 Clube Atlético Mineiro	55
4.1.2 Cruzeiro Esporte Clube	58
4.2 Apresentação dos resultados	61
4.2.1 Entrevista com o diretor de marketing do Clube Atlético Mineiro	62
4.2.2 Entrevista com o gerente de loja do Clube Atlético Mineiro	72
4.2.3 Entrevista com o diretor de marketing do Cruzeiro Esporte Clube	73
4.2.4 Entrevista com a gerente de loja do Cruzeiro Esporte Clube	82
4.3 Análise dos resultados	83
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	92
REFERÊNCIAS	94
APÊNDICES	99
Apêndice A – Roteiro de Entrevista	99
ANEXOS	100
Anexo A – Ilustrações do patrimônio do Clube Atlético Mineiro	100
Anexo B – Ilustrações do patrimônio do Cruzeiro Esporte Clube	101

1 INTRODUÇÃO

As transformações ocorridas em função da crescente competitividade no mercado levam as empresas a buscar ferramentas para captar novos consumidores. Assim, as empresas de diversos ramos da atividade econômica também se utilizam do futebol como instrumento de divulgação de seus produtos e serviços no esporte.

O incremento dessas ações se deu na década de 1980. O setor esportivo é marcado por diversas mudanças, dentre elas a quebra do veto Conselho Nacional dos Desportos, à publicidade em uniformes de equipe. Ocorreu, então um grande crescimento nos negócios do esporte (DUALIB, 2005).

A busca por um maior aproveitamento das modificações na política do esporte brasileiro resultou em duas novas formas de se fazer marketing: no setor o marketing esportivo, que é um derivado do marketing aplicado ao esporte; e o marketing do esporte, em que as empresas utilizam qualquer tipo de atividade esportiva (clubes, atletas, estádios, etc.) para promover suas marcas.

O grande interesse por investir no esporte se dá principalmente porque este é um meio dinâmico e expressivo para atingir a sociedade. O esporte personifica qualidades peculiares. como união, garra, harmonia, perseverança, trabalho em equipe, superação, energia e resultados. É por isso que um investimento nesta área faz do marketing esportivo uma ferramenta estratégica da comunicação, que se reflete nos rendimentos dos negócios e na imagem da marca, proporcionando à empresa visibilidade corporativa (SBRIGHI, 2006).

Uma vantagem da utilização do marketing esportivo é o fato de criar um diálogo entre as empresas e seus clientes, de forma excludente, única, sem concorrentes no horizonte. Ou seja, oferecer ao consumidor produtos ou serviços de forma menos agressiva. Enfim, uma publicidade de acordo com o seu estilo de vida. O marketing esportivo mostra ainda ser ferramenta ideal para a globalização de uma marca, uma vez que os esportes têm público em escala mundial e representam uma linguagem

universal (ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE MARKETING e NEGÓCIOS – ABMN, 2002).

Este estudo tem por objetivo verificar as estratégias de marketing esportivo utilizadas por dois clubes da Capital mineira: Clube Atlético Mineiro e Cruzeiro Esporte Clube.

Adotou-se como metodologia a pesquisa qualitativa descritiva, tendo como unidade de observação diretores do Departamento de Marketing e gerentes de loja dos clubes.

Esta dissertação está estruturada em cinco seções, incluindo esta Introdução, em que apresentam a contextualização, a problemática, a relevância e os objetivos do estudo. Na segunda seção, aborda-se o referencial teórico, destacando os principais conceitos sobre a origem e evolução do futebol no mundo e no Brasil, a gestão do futebol como negócio, o marketing esportivo e as parcerias. Na terceira seção, descreve-se a metodologia. Na quarta seção, procede-se à apresentação e análise dos dados. Na quinta seção, formulam-se as considerações finais.

1.1 Contextualização

O esporte tem grande relevância no cenário econômico brasileiro. A indústria esportiva movimentada em torno de R\$ 25 bilhões por ano, sendo também responsável pela geração de cerca de 300 mil empregos diretos. Pesquisa realizada pela Fundação Getúlio Vargas (FGV) identificou que de 1996 a 2000 o Produto Interno Bruto (PIB) cresceu 2,25% ao ano, contra um PIB do esporte de 12,34%. A pesquisa demonstrou ainda que o setor de negócios do esporte é responsável por 1,7% do PIB do Brasil. Um mapeamento do setor revelou que 10,8 milhões de pessoas são praticantes, de algum esporte, número que pode crescer e alcançar os 74 milhões, esses números indicam que uma boa parte do mercado esportivo nacional ainda pode ser explorada (BRASIL ESCOLA, 2007).

O marketing esportivo é formado por ações que se concentram no esporte e em tudo que se relaciona a ele. Tem sua origem no início do século XIX, ficando definitivamente conhecido quando: “em 1921, a *Hillerich & Bradsby* implementou um plano de marketing e se tornou líder na produção de tacos de baisebol” (PITTS. STOTLAR, 2006, p. 49).

No Brasil, as primeiras manifestações relativas ao marketing esportivo ocorreram no início do século XX. Entretanto, começou a despontar no início dos anos oitenta, mas ganharam força mesmo, quando a Sociedade Esportiva Palmeiras foi patrocinada pela Parmalat e o Sport Club Corinthians Paulista pelo banco Excel. No caso do Palmeiras foram investidos mais de US\$ 25 milhões em jogadores no período, gerando rentabilidade na venda destes, conquista do mercado pela empresa e títulos para o clube (PORTAL EDUCACIONAL, 2006).

O Sport Club Internacional, no mês de julho de 2009, ultrapassou a marca de 100 mil sócios. Com este resultado o Internacional torna-se o sexto clube com maior número de associados no mundo. O dinheiro arrecadado permite que o clube possa sobreviver sem a necessidade de vender jogadores a todo o momento, obtendo uma quase independência financeira. O clube que tem mais associados no mundo é o Benfica de Portugal com 170.645 associados (SITE OFICIAL, 2009)

Um bom exemplo da força e do sucesso do marketing esportivo é a Rede Globo, que tanto nos jogos de futebol como no automobilismo, durante a transmissão pela televisão, comercializa a exibição de placas no cenário dos eventos, como estádios, vestiários, salas de imprensa, campos de treinamentos dos clubes e autódromos.

O Grupo Schincariol¹ soube utilizar o futebol e outras modalidades esportivas para promover a cerveja *Schin* no País, estando presente nos campeonatos carioca e paulista no ano de 2004 quando foi também patrocinador da Fórmula 1, ressaltando que este é um dos maiores eventos do esporte, registrando quase mil inserções nas transmissões anuais. Inovou durante o Grande Prêmio da Fórmula 1 quando lançou um *hot site*, no qual realizou diversas promoções, divulgou produtos e criou *stands*

¹ Empresa produtora de cerveja fundada em 1939 na cidade de Itu no Estado de São Paulo.

de degustação para captar e fidelizar novos consumidores. Marcou presença no futebol de salão, colocou placas, forneceu coletes para os meninos que enxugavam as quadras, distribuiu camisas e comercializou seus produtos, que eram oficiais do evento. Todas essas ações reforçam o sentimento de nacionalidade da marca e a fixação da cerveja como incentivadora do esporte de eventos e entretenimento (PAULO, 2006). A cerveja marcou presença de forma regional na cidade de Belo Horizonte (MG), investindo em campanhas que envolvem o futebol, em especial na Rádio Itatiaia, em horário nobre da programação esportiva da emissora.

De acordo com a Associação Brasileira de Agências de Publicidade (ABAP) (2007), no Brasil houve um recorde de investimentos na Copa do Mundo de 2006. A soma das ações promocionais relacionadas ao evento equivale a R\$ 3,5 bilhões, valor 75% superior aos R\$ 2 bilhões do mundial em 2002. Com esses valores, o País entra definitivamente no *ranking* daqueles que investem em publicidade e patrocínio. A estimativa da ABAP é que no mundo sejam investidos em patrocínio quase R\$ 18 bilhões. No mercado brasileiro, foram veiculadas aproximadamente 100 campanhas publicitárias relacionadas ao futebol. A AMBEV, R\$ 141,7 milhões, de acordo com as informações de mercado.

O Grupo Santander pelo segundo ano consecutivo patrocina a Copa Santander Libertadores, que é a maior competição de futebol da América. A duração é de vinte e oito semanas, com 38 equipes de 11 países disputando o título e o campeão tem o direito de disputar o mundial de interclubes em Abu Dhabi nos Emirados Árabes. O valor do investimento é de 20 milhões de dólares e os números relativos a audiência não só de torcedores nos estádios e nas transmissões televisivas ultrapassou 1 bilhão de espectadores. Para o diretor geral da divisão América do Santander Jesus Zabalza, a Copa Santander Libertadores² contribui para a popularização da marca em todo o continente Latino-americano (SANTANDER, 2009).

O número estimado de pessoas que assistiram à final da Copa do Mundo da Alemanha superou 2 bilhões e a audiência acumulada foi de 32 bilhões de pessoas nos 64 jogos transmitidos para 207 Países, segundo o Comitê Organizador da Copa

² Nota de Imprensa: Santander reforça sua confiança no futebol Latino-americano com investimento de US\$ 20 milhões no patrocínio da Copa Santander Libertadores

da Alemanha. Os direitos de transmissão foram comercializados para 240 emissoras, 220 estações de rádio e mais de 50 empresas de telefonia celular, resultando em uma receita de US\$ 1,7 milhão. As mulheres representam cerca 40% dos telespectadores, mais de 110 milhões de telespectadores alemães assistiram às duas primeiras partidas do Brasil na Copa do Mundo. Esses são os índices de consumidores ávidos por esporte, que, em seus momentos de lazer, estão receptivos para receber informações de produtos. O conceito de que no futebol existe a superação e o trabalho de equipe é outro ponto que leva as empresas a investirem neste segmento (ROMÃO, 2006).

Na opinião de Alves (2006)³ citado por Mendes, (2006) a Copa do Mundo é um produto de luxo no mercado publicitário em geral. Nos intervalos da TV, tudo é Copa do Mundo. Em Minas Gerais, a TIM e a UNIMED patrocinaram a TV Alterosa apenas na cobertura da Copa do Mundo, e não nos jogos, que eram de exclusividade da STV (GLOBO). Já no cenário mundial, a Coca-Cola é parceira da Federação Internacional de Futebol Associado (FIFA) desde de 1974 e tem contrato até 2021.

Simões⁴ (2006), afirma que o futebol é um grande negócio; é uma conexão direta com os consumidores. A Coca-Cola e o Guaraná Antártica já promoveram por intermédio do futebol verdadeiras guerras. Cita-se como exemplo o caso do jogador Romário contratado pela Coca Cola como garoto propaganda, que não foi a Copa do Mundo de 2002, em que o patrocinador oficial da seleção brasileira era o Guaraná Antártica.

Em um contexto geral, o futebol e o esporte movimentam bilhões por ano em todo o mundo. Pelé se tornou uma das marcas mais famosas do mundo, quase tão conhecida quanto a Coca-Cola. No exterior, é impossível não associar o Brasil a este jogador.

A Adidas, empresa alemã de material esportivo, de acordo com Kleiman⁵, assume que o retorno do investimento é certo, tanto que patrocinou quatro jogadores que

³ José Antônio Barros Alves, professor da Fundação Getúlio Vargas, especialista em Gestão Esportiva. entrevistado por Karla Mendes Jornal Estado de Minas.

⁴ Marcos Simões, diretor da Coca-Cola no Brasil

⁵ Luciano Kleiman, Diretor de Marketing da Adidas.

disputaram a Copa da Alemanha (2006) pela Seleção Brasileira: Lúcio, Roberto, Juninho Pernambucano e Kaká. Outro marco importante na vida da Adidas foi ter inventado travas removíveis para a Copa da Suíça, em 1954. A empresa patrocina as seleções da Alemanha, Argentina, Espanha, França, Japão, Trinidad e Tobago, significando um faturamento de 19 bilhões de reais. Segundo o diretor presidente da Adidas, Herbert Hainer, “a Copa do Mundo é uma chance única de divulgar a marca, e futebol é tudo para a Adidas” (MENDES, 2006).

A Puma, concorrente da Adidas, patrocina doze seleções e arrecada 5,18 bilhões de reais, A empresa *Nike* investe em oito seleções, inclusive a do Brasil, pagando anualmente 12 milhões de dólares à Confederação Brasileira de Futebol (CBF) e faturando 30,6 bilhões de reais por todos os investimentos.

A empresa coreana LG tem uma parceria bem sucedida e duradoura na forma de patrocínio com o São Paulo Futebol Clube, traduzida pelas conquistas de expressão nacional e internacional. Casares⁶ acredita que com os títulos que o clube já conquistou e vencendo mais uma Libertadores, o patrocínio na camisa pode chegar a R\$ 25 milhões por temporada. Na última renovação com a LG, os valores passaram de R\$ 8 milhões para R\$ 16 milhões, em novembro de 2006. A parceria com a empresa coreana teve início em 1982. Em 2006, foram vendidas 148 mil camisas do São Paulo Futebol Clube. Isso é propaganda para a LG, uma vez que a marca está estampada na camisa de forma bem visível. Para a LG, o faturamento aumentou 40% em um ano. Em 2004, foi de US\$ 2 bilhões. O São Paulo Futebol Clube é visto como um clube organizado, e por isso outras empresas desejam associar sua marca a empresa (BUENO, 2006).

A estatal Petrobras tem patrocinado o maior clube do País em termos de torcida, o Clube de Regatas do Flamengo. Ao final de 2006, este clube, por intermédio de seu Departamento de Marketing, apresentou um projeto para renovar a parceria, cuja apresentação revelou dados que apontam o Clube de Regatas do Flamengo com a maior torcida do Brasil, e por isso tem grande potência de visibilidade para os patrocinadores, conseqüentemente, obtendo o melhor custo benefício do mercado.

⁶ Julio Casares Diretor do Departamento de Marketing do São Paulo Futebol Clube.

A intenção da equipe carioca é renovar com a estatal pelo valor de R\$ 13 milhões anuais. A penetração e influência do Clube de Regatas do Flamengo pelo País é um fator que o diferencia dos demais clubes. Em qualquer lugar que o time jogue os estádios estarão cheios, e a Rede Globo sempre transmitirá o maior número de jogos do clube carioca, gerando maior visibilidade para a marca. Cabe ressaltar que desde 1983 o Clube de Regatas do Flamengo é o clube que mais leva torcedores aos estádios (GLOBO ESPORTE, 2006).

Em termos mundiais, o clube inglês Manchester United, quando abriu seu capital no mercado de ações conseguiu US\$ 70 milhões no período de sete anos chegou a ser avaliado em mais de US\$ 700 milhões. Nenhuma empresa, nem no Silicon Valley, no Vale do Silício, conseguiu ter esse desenvolvimento no mundo, isto é esse caso só reforça a força que os esportes têm no mercado e no mundo dos negócios (ALMEIDA *et al* 2006 p. 39).

O voleibol também tem uma forte ligação como marketing esportivo, visto que várias empresas montaram equipes competitivas que marcaram época em muitos momentos do esporte. Os campeões Bradesco, Fiat Minas, Telemig Celular, Pirelli e Rexona adotaram o nome do patrocinador e assim fizeram história no vôlei brasileiro. Os investimentos dessas organizações não se resumiram ao nome; houve disponibilização de recursos para contratações de bons técnicos, jogadores, assessoria de imprensa, investimento nas categorias de base, tudo isso, e muito mais, sempre levando em conta a cultura local de origem do clube.

Os produtos dos esportes são uma fatia significativa comercializada pela TV⁷. A comercialização das placas nos estádios é outra forma de divulgar o anunciante. Gera capital para quem comercializa, normalmente as administrações dos estádios. Numa dimensão menor, tem-se a venda de espaço em bonés de treinadores, que, ao concederem coletivas, mostram a marca do anunciante. Por isso, as televisões tentam, às vezes, só mostrar o rosto do entrevistado para não fazer propaganda de graça. Esta é em verdade, uma forma indireta de a empresa ter seu produto ou marca exposta na TV por um valor inferior. (ALMEIDA *et al.* 2006).

⁷ O *pay per view*, por exemplo permite uma grande arrecadação para a emissora, detentora no Brasil dos direitos de transmissão do futebol. Em canais fechados, as lutas de vale-tudo são vendidas para todo o mundo; São uma fonte de renda que gera receita inclusive para os participantes

1.2 Problema de pesquisa

O futebol mundial é hoje um negócio que movimenta bilhões de dólares em todo o mundo. De acordo com o relatório final do Plano de Modernização do Futebol Brasileiro (2000), incluindo os agentes diretos, como clubes e federações, e indiretos, como indústrias de equipamentos esportivos e a mídia, o futebol mundial movimenta por ano cerca de 250 bilhões de dólares. No Brasil, dados desse mesmo relatório mostram que o futebol é uma atividade econômica com grande capacidade de gerar empregos e tem efeito multiplicador maior que vários setores tradicionais.

A década de 1990 foi marcada por uma série de mudanças na administração do futebol, pelo estabelecimento de contratos de parceria entre clubes e empresas envolvendo a gestão comercial. A maioria dessas parcerias foi desfeita antes do término do contrato. As mudanças foram motivadas por novas percepções sobre o potencial do futebol como negócio no setor econômico.

Os problemas do futebol brasileiro deram origem a inúmeras mudanças na legislação esportiva: Lei Pelé em 1998; Nova Lei Pelé, em 2001 e 2003; e Estatuto do Torcedor, em 2003. Todas buscavam equacionar problemas pela via político-institucional. Além disso, a maioria dos clubes de futebol apresenta problemas de eficiência financeira e precisam se adequar às mudanças do mercado para poderem sobreviver.

O futebol é um esporte que mobiliza muitas pessoas em todo o mundo, constituindo-se em um mercado bastante competitivo. Diante disso as organizações esportivas depararam com a necessidade de buscar novas formas de investimentos. As parcerias entre empresas investidoras e clubes, verificadas no País nos últimos tempos, apontam a necessidade de novas perspectivas de gestão para o negócio futebol. Este modelo de gestão tem gerado um posicionamento estratégico das organizações industriais, das federações de futebol e dos clubes diante da evolução do negócio-futebol.

Existem dois tipos básicos de mercados operando na indústria de futebol: o mercado de torcedores; e o mercado de jogadores. O tempo em que o comando de um clube de futebol era baseado única e exclusivamente em vontades pessoais de um ou outro dirigente acabou há muitos anos. O mundo do futebol hoje exige amplo conhecimento e estudo de todos os aspectos que envolvem o esporte. Assim, a associação de empresas com clubes esportivos está se tornando um fenômeno comum (CARRAVETTA, 2006).

Atualmente o futebol recebe uma abordagem empresarial. Entretanto, faltam muitos instrumentos básicos para uma administração verdadeiramente profissional, como de resto em todos os demais setores esportivos brasileiros. A gestão do futebol nos moldes empresariais é uma função recente nas empresas e nos clubes brasileiros.

Embora uma das maneiras de colocar em prática o marketing esportivo seja o patrocínio puro e simples, os melhores resultados advêm do modelo ecogestão. Para colocá-los em prática, é necessário montar uma estrutura empresarial, de caráter profissional para dar suporte à atividade de administração do esporte. Essa estrutura tem uma parte dentro da empresa e uma contrapartida dentro do clube. A montagem dessas estruturas implica na definição clara das atribuições e das responsabilidades, seguida da seleção das pessoas adequadas para os cargos (RAE LIGHT, 1994).

Há muitas alternativas de investimento de marketing esportivo para as empresas. Nos uniformes dos juízes é disponibilizado espaço para a colocação da marca de determinado produto. Nos calções, bonés e mangas na frente e nas costas das camisas dos jogadores e técnicos, verifica-se a possibilidade de a marca ou produto ser vista, com a vantagem de o anunciante poder investir em cada uma dessas situações de acordo com o seu poder financeiro. Além disso, existem parcerias entre clubes e produtos de consumo, e isso tem gerado um resultado bastante promissor.

A questão que norteou este trabalho é: Quais são as estratégias de marketing esportivo adotadas pelo Clube Atlético Mineiro e pelo Cruzeiro Esporte Clube?

1.3 Justificativa

Para alcançar o almejado sucesso, as organizações utilizam-se de atividades que envolvem o marketing, tais como logística de distribuição e vendas, promoções, publicidade, pós-venda e *merchandising*. Em verdade, o marketing pode até não ser usado na sua totalidade por uma organização e nem ser a tábua de salvação, uma vez que seu caráter é muito mais filosófico do que operacional. Porém, é imprescindível para quem tem um mercado consumidor a ser trabalhado. São muitos os desafios encontrados pelo caminho. A adaptação às constantes mudanças que ocorrem na sociedade é uma delas. Dicson (2002, p. 24) afirma que “adaptarem-se as mudanças é a essência das empresas que buscam no marketing o sucesso”.

O marketing é visto como uma atividade não só econômica, mas também sociológica e psicológica, envolvendo aspectos abstratos do homem, como emoções, sentimentos e sensações. Dessa maneira, ao relacionar o marketing com o esporte, atividade que por si só já é capaz de proporcionar muita adrenalina, por intermédio da conquista, vibração, união, realização, vitória e alegria, visualiza-se que todo esse pacote pode ser levado ao público por meio de ações resultantes da presença do marketing esportivo.

Uma das grandes vantagens de se investir no marketing esportivo é que o público está num momento de relaxamento e de não resistência. Consequentemente, a absorção da ideia do que é vendido é maior do que em outra situação. As pessoas que acompanham o esporte em alguns momentos estão cercadas de familiares e amigos. Ou seja, estão no meio de um grupo social, fator positivo para a aceitação do que está exposto.

A publicidade nesses casos não é tida como invasiva e não utiliza uma mídia desgastada, oferecendo uma comunicação rápida e direta, sendo muito útil a utilização do *merchandising*, que é a publicidade não explícita. O produto aparece não sob a forma aberta de venda, e sim como um produto integrado ao ambiente. Quando essa situação ocorre, a aceitação por parte do consumidor é maior. Os custos são altos, se comparados ao valor que é investido, e as ações podem ser direcionadas para nichos específicos.

O esporte é uma prática cultural que consegue mobilizar muitas pessoas. Nesse cenário, o futebol é um significativo fenômeno mundial. Existem mais Países filiados a Federação Internacional de Futebol Associado (FIFA) do que à Organização das Nações Unidas (ONU), que tem 191 países. São 208 nações coligadas à FIFA, que congregam oficialmente milhões de jogadores registrados. Isso sem contar os praticantes ocasionais. A Copa do Mundo mobiliza mais público, mais dinheiro e prestígio que os Jogos Olímpicos, que reúnem mais de vinte modalidades esportivas em competições realizadas a cada quatro anos. Hoje, o futebol é sem sobra de dúvida, a manifestação cultural mais universal e acessível ao grande público (CARRANO, 2000).

O marketing esportivo é uma disciplina nova na Administração de Empresa. É mais do que uma simples variante da teoria convencional do marketing. O marketing esportivo desperta o interesse das empresas que produzem equipamentos ou desenvolvem produtos cuja imagem associa-se à saúde e à prática de esportes. Outro grupo que desperta o interesse dessa modalidade do marketing é o das empresas que procuram associar sua imagem a características dos esportistas, tais como: juventude, agilidade, velocidade, sentimento de equipe e conquista ou à ideia de qualidade de vida (RAE LIGHT, 1994).

A principal diferença do marketing esportivo com relação ao esforço convencional do marketing é que ele permite que a empresa obtenha simultaneamente alto retorno institucional e retorno normalmente obtido com as campanhas de promoção dos produtos. “O marketing esportivo é uma poderosíssima arma para fixar a marca, o que o torna de especial interesse para o marketing institucional” (RAE LIGHT, p. 17,1994).

Bem gerenciado o marketing esportivo pode render grandes volumes de veiculação, ao mesmo tempo em que conquista a simpatia de um interessante segmento de público. Evidentemente, uma preocupação da empresa que investe em marketing esportivo é com os resultados da equipe. Mesmo sem vitórias, verifica-se que o que está sendo feito é positivo (RAE LIGHT, 1994).

1.4 Objetivos

1.4.1 Objetivo principal

Analisar as estratégias de marketing esportivo utilizadas por dois times da Capital mineira, Clube Atlético Mineiro e Cruzeiro Esporte Clube em termos de seus principais resultados.

1.4.2 Objetivos secundários

- a) Verificar qual a concepção do Marketing Esportivo sob a ótica dos clubes: Clube Atlético Mineiro e Cruzeiro Esporte Clube;
- b) Identificar a forma que o marketing esportivo está estruturado nos clubes;
- c) Identificar os principais atores envolvidos no processo do marketing esportivo;
- d) Identificar e analisar as parcerias, a forma de captação, processo e os resultados.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Apresentam-se nessa seção as considerações teóricas pesquisadas acerca dos conceitos sobre a origem e evolução do futebol no mundo e no Brasil, a gestão do futebol como negócio, o marketing esportivo e o marketing esportivo e as parcerias.

2.1 Origem e evolução do futebol no mundo e no Brasil

Na China, em meados de 300 a.c, após as batalhas, militares praticavam um jogo que, em verdade, era um treino militar. Formavam-se equipes para chutar a cabeça dos soldados inimigos. Com o passar do tempo, as cabeças dos inimigos foram sendo substituídas por bolas de couro revestidas com cabelo. O jogo era formado por duas equipes compostas por oito jogadores, cuja função era passar a bola de pé em pé, levando-a para dentro de duas estacas fincadas no campo, ligadas por um fio de cera. (SERPA, 2007)

Na Idade Média, identificou-se um esporte muito semelhante ao futebol, denominado *Soule*, ou *Harpastum*, praticado por militares, que se dividiam em duas equipes: atacantes e defensores. Utilizavam-se de muita violência, tais como: socos, pontapés, rasteiras e outros golpes violentos. Cada equipe era formada por 27 jogadores reunidos em grupos que tinham funções diferentes no time: corredores, dianteiros, sacadores e guarda-redes. Há relatos que mostram a morte de alguns jogadores durante a partida (CUNHA, 2007).

O *gioco de calcio* chegou à Inglaterra por volta do século XVII, quando ganhou regras diferentes, claras e objetivas. Era organizado e sistematizado da seguinte forma: a) o campo deveria medir 120 por 180 metros e nas duas pontas seriam instalados dois arcos retangulares, chamados de gol; b) a bola era de couro e enchida com ar. A definição de regras possibilitou que filhos da nobreza inglesa pudessem praticar o esporte. Foi nas escolas da burguesia inglesa que inicialmente se organizaram as primeiras regras do futebol moderno. Historiadores entendem que foi mesmo na Inglaterra que o futebol moderno surgiu (BARBOSA, 2005).

No Japão, antigo, surgiu um esporte denominado “Kemari”, que apresentava semelhanças com o futebol. Era praticado por membros da corte do imperador. A composição das equipes era de oito jogadores para cada time, que utilizavam uma bola feita de fibras de bambu e jogava-se em um campo de cerca de 200 metros quadrados, onde o contato físico era proibido. Pesquisadores relatam que ocorreram jogos entre japoneses e chineses na antiguidade (ARAÚJO e RODRIGUES, 2003).

Entre os gregos, a prática do futebol era denominada de *Episkiros*, iniciado por volta do século I a.c Ocorria entre os soldados. Era constituído por dois grupos de 9 jogadores, praticado em um terreno retangular. Militares da cidade de Esparta também praticavam o esporte. Contudo, a equipe era composta por 15 jogadores e a bola era feita de bexiga de boi, cheia de areia ou terra. Esse jogo tornou-se mais violento a partir da dominação romana sobre a Grécia. (ARAÚJO e RODRIGUES, 2003).

No Brasil o futebol foi quebrando as barreiras entre os representantes da Igreja Católica, cuja postura revelava as seguintes características: pasteurização do esporte; aspecto educacional do futebol e mudança de postura de alguns setores da igreja em relação às atividades corporais⁸. É possível que foi por intermédio da igreja que as primeiras bolas de futebol chegaram ao País e que os primeiros jogos tenham sido realizados. O Colégio São Luiz praticava o futebol desde 1880, utilizando bolas vindas da Europa. Quando estas furavam, eram substituídas por bexiga de boi (CARRANO, 2000).

O difusor do futebol no País foi Charles Miller, que, após residir na Inglaterra para estudar, conheceu o futebol e ao retornar, em 1894, trouxe na bagagem a primeira bola de futebol juntamente, com um conjunto de regras. Somente em 1895 é que Miller conseguiu convencer seus pares a praticar efetivamente o futebol. O primeiro jogo de futebol foi realizado no dia 15 de abril de 1895, entre funcionários de origem inglesa que atuavam em uma empresa no Brasil. Nesta época, o futebol era praticado apenas por pessoas elitizadas. Era vedada a participação de negros no

⁸Após o Renascimento, alguns setores da Igreja começaram a relativizar gradativamente suas críticas às atividades corporais como detentoras essenciais de pecado. mais ainda, começaram a encará-lo como uma forma saudável de gastar energia, impedindo que os jovens pensassem em atividades pecaminosas, sem falar na popularidade crescente do esporte, que impressionava a Igreja.

esporte. Foi Miller quem organizou os primeiros jogos entre os sócios do São Paulo. Com a implantação de diferentes campeonatos, uns organizados pelos clubes de elite, praticados por brancos e ricos, e outros praticados pelas associações varzeanas, formadas por equipe composta de operários, brancos e negros. A prática desse esporte possibilitou a inclusão na sociedade esportiva de uma população contingencial de negros, que vislumbraram a possibilidade de poder praticar uma modalidade esportiva cuja principal ferramenta seriam os pés (DAOLIO, 2002).

Foi em 1933 que o futebol brasileiro passou por uma mudança radical, evoluindo do amadorismo para o profissionalismo. A profissão de jogador, bem como o sindicalismo obrigatório, passou a existir, por meio da legislação social e trabalhista, assinada no governo de Getúlio Vargas. Inicialmente, os estados do Rio de Janeiro e São Paulo foram os primeiros a se profissionalizarem. A expansão para os outros estados ocorreu aos poucos. Os responsáveis pela condução do futebol no País integravam duas entidades: a Confederação Brasileira de Desportos (CBD) representante do amadorismo; e a Federação Brasileira de Futebol (FBF), responsável pelo profissionalismo (CARRAVETTA, 2006).

A partir da profissionalização do futebol no País, a Confederação Brasileira de Futebol (CBF), entidade máxima do esporte, surge em 24 de setembro de 1979, como responsável pela organização de todos os campeonatos em território nacional e representa o Brasil nas competições internacionais. Cabe ressaltar que o Campeonato Brasileiro, principal torneio entre clubes de futebol do Brasil, tornou-se o torneio oficial que define os representantes brasileiros nas competições sul-americanas. O primeiro Campeonato Brasileiro de Futebol teve início em 7 de agosto de 1971 e terminou em 19 de dezembro do mesmo ano. A Confederação Brasileira de Futebol (CBF) concedeu autonomia própria para os órgãos estaduais, de acordo com sua circunscrição, para organizar campeonatos, eleger presidente, assinar contratos e reconhecer clubes e associações ligadas ao esporte. A Futebol Brasil Associados (FBA), é a entidade responsável pela organização do Campeonato Brasileiro de Futebol - Série B a segunda principal divisão de clubes no torneio nacional (ISHIKURA, SOMOGGI, 2006).

O Superior Tribunal de Justiça Desportiva (STJD) é o órgão jurídico no âmbito desportivo responsável pelo julgamento de casos envolvendo clubes e atletas no País. Sua participação no cenário desportivo é frequente, em função da ocorrência de casos de suspensão por cartões vermelhos e amarelos, agressão ou, mesmo *dopping*. O Tribunal de Justiça Desportiva (TJD) atua em nível estadual e está subordinado ao STJD.

A arbitragem do futebol é regulamentada pela Comissão Nacional de Arbitragem do Futebol (CONAF), órgão ligado à CBF, cuja indicação dos membros da comissão fica a cargo do presidente da CBF. A profissão é representada pela Associação Nacional dos Árbitros de Futebol (ANAF).

As Copas do Mundo passaram a ser acompanhadas com paixão, culminando em sucesso nacional. Sua evolução, dos primórdios até os dias atuais, fez com que jogadores desconhecidos se tornassem ídolos e alguns até mesmo verdadeiros deuses, donos de um prestígio e respeito consideráveis (O MOSSOROENSE, 2006).

2.2 Gestão do futebol como negócio

A profissionalização do futebol no Brasil, que correu em 1933, teve como principal objetivo conter o êxodo de jogadores para o exterior e aumentar a competitividade entre os clubes. A falta de políticas esportivas que atendessem ao contexto nacional, entre outros fatores, culminou na determinação de um novo perfil do futebol brasileiro. Ocorreu então, a evolução do profissionalismo, ao lado da adequação dos profissionais ligados, direta ou indiretamente, ao futebol e da busca de estratégias e métodos voltados para tal realidade.

No Brasil, ao final da década de 1990 percebeu-se um movimento dos clubes de futebol no sentido de modernizar suas práticas de gestão, estabelecendo-se outro paradigma no cenário brasileiro. Os clubes apresentavam grande potencial, porém ainda muito distante da realidade de entidades desportivas dos Países

desenvolvidos. Análise realizada pela Casual Auditores⁹, em 2005, com 21 clubes no Brasil de maiores receitas resultou em um valor consolidado de US\$ 453 milhões, no mínimo 3,5 vezes menor que seu potencial. Um fator que contribui parcialmente para essa diferença do mercado brasileiro em relação ao europeu/norte-americano deve-se ao poder aquisitivo da população. Ressalta-se, também o fato de as entidades profissionais de futebol não terem fundamentado seus negócios no conceito de consumo de produtos, serviços e entretenimento. As receitas de alguns clubes, basicamente, são geradas por meio da venda de jogadores. Tais eventos contribuíram parcialmente para o desenvolvimento do mercado do futebol no país (ISHIKURA, SOMOGGI, 2006).

Conforme Ishikura e Somoggi (2006) esse período marcou também uma série de mudanças na administração do futebol. Parcerias estabelecidas entre clubes e empresas foram feitas para realizar a gestão comercial dos clubes. Contudo, a maioria encerrou-se antes mesmo do final do contrato, por diversas razões. O principal motivador foi a percepção do potencial do futebol como negócio. O processo de mudança na gestão do clube caracteriza-se por ciclos permanentes de aprendizagem e mudanças ou por dinâmicas interempresariais. As dinâmicas internas à indústria do futebol podem ser decorrentes de mudanças horizontais ou verticais.

As mudanças horizontais implicam criação de novas relações interempresariais que buscam otimizar a participação das organizações em mercados existentes ou potenciais, principalmente pela complementaridade de competências, de acordo com suas estratégias a longo prazo: o licenciamento da marca de um clube para um novo agente tem como finalidade aumentar a participação da “nova empresa” no mercado de torcedores, criando e agregando novos conceitos de produtos e serviços ao mercado de torcedores. As mudanças verticais implicam a criação de novas relações interempresariais que buscam reestruturar a cadeia ou indústria, tendo em vista torná-la mais eficiente: como a criação de parcerias com empresas de venda de ingressos pela internet, que buscam otimizar a distribuição dos ingressos (LEONCINI e SILVA, 2005 p. 15).

Compreender o processo de mudança na gestão dos clubes de futebol FIG. 1 envolve o conhecimento das características da estrutura da indústria, do negócio futebol e das mudanças interempresariais, associadas ao processo de

⁹ Casual Auditores Independentes, **Relatório anual**, 2006..

aprendizagem, bem como a elaboração de um modelo de gestão estratégica¹⁰. (LEONCINI e SILVA, 2005).

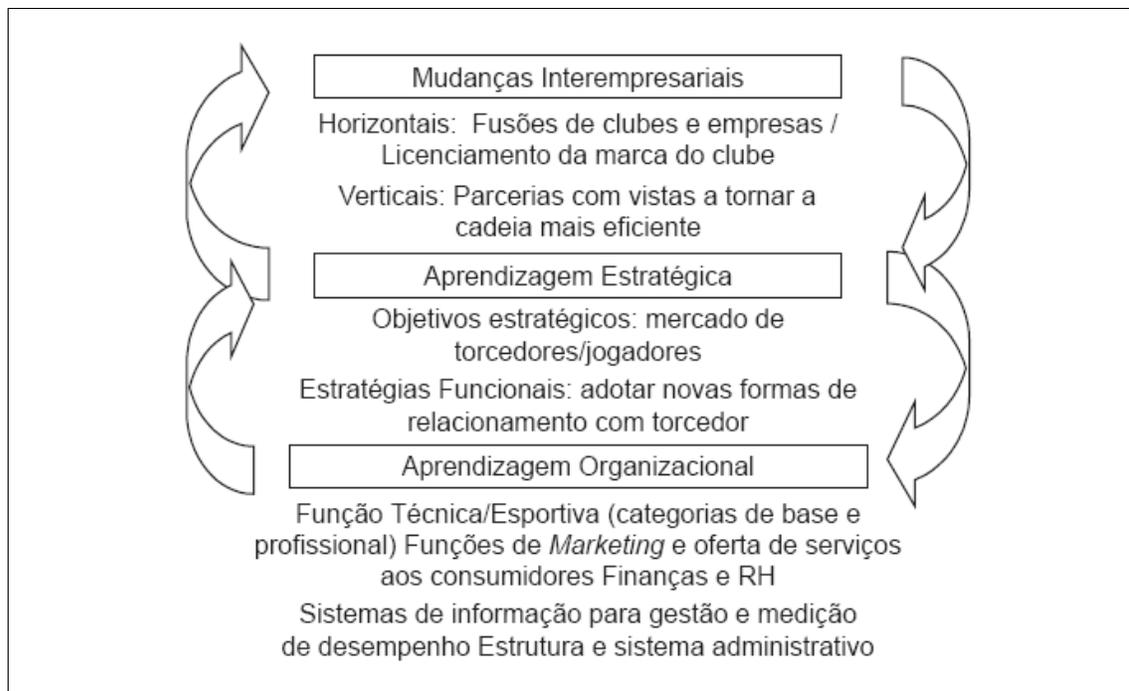


Figura – Ciclos permanentes de aprendizagem e mudança para análise do processo de mudança na gestão de clubes de futebol

Fonte: Leoncini¹¹ (2001) citado por Leoncini e Silva (2005 pg. 15)

Conforme Fleury e Fleury (2000 p. 41), para se compreender o processo de mudança por que passam as empresas é necessário observar três percepções conceituais:

- primeira – ultrapassa a visão estática da realidade, assumindo o movimento dos processos em curso, por meio da identificação dos principais atores envolvidos (caracterização da cadeia produtiva, suas interfaces e mecanismos de coordenação), seus objetivos (propósitos fundamentais), processos de interação (características gerais do processo produtivo e fatores e funções críticas para a competitividade) e indicadores

¹⁰ Conjunto de competências organizacionais (políticas, princípios de gestão e funções) interiorizados na organização e que são derivadas de uma visão estratégica.

¹¹ LEONCINI, M. P. **Entendendo o negócio futebol**: um estudo sobre a transformação do modelo de gestão estratégica nos clubes de futebol. Tese (Doutorado), São Paulo. Escola Politécnica, Universidade de São Paulo, 2001.

de desempenho. Este tipo de caracterização fornece uma visão clara da estrutura da indústria e do negócio;

- segunda – trabalha o conceito de competência associado à estratégia empresarial. A empresa define sua estratégia e as competências necessárias para implementá-la, num processo de aprendizagem permanente;
- terceira – implica adotar uma abordagem sistêmica com relação às dinâmicas decorrentes de tal processo de aprendizagem.

O autor reforça ainda que “o processo de aprendizagem de cada empresa gera dinâmicas de mudança internas entre as empresas e entre grupos de empresas”. Portanto, a aprendizagem estratégica determina o modelo de gestão. Apesar da sua natureza dinâmica, pode ser percebida como visão de negócio e competências já interiorizadas por uma determinada organização (FLEURY e FLEURY, 2000 P. 41).

Na visão de Melo Neto (1997), um paradigma que persiste na gestão de muitos clubes está sob duas óticas: a) os modelos de administrações de alguns clubes são vistos como amadorísticos, baseados em valores de tradição; b) o comportamento de seus dirigentes, influenciado por elementos emotivos ou profissionais, o que significa a prevalência dos problemas administrativos sobre as oportunidades de mercado. Já o conceito de gestão profissional, centra-se na visão do lucro e da rentabilidade. Seu processo de gestão está voltado para a busca de parceiros comerciais e investidores e para oportunidades de mercado.

Edward Freedman, responsável pelo marketing do Manchester United, da Inglaterra, entende que “os clubes brasileiros precisam de profissionais especializados, que entendam o mercado e saibam otimizar as oportunidades comerciais”. Freedman afirmou também que, embora a prática do esporte seja a função principal de um clube, é preciso que as áreas administrativas sejam consideradas partes da estrutura esportiva, para poder gerar receitas com o sucesso do time. Essas declarações foram feitas em meados de 1990, ano marco do início do processo de mudança ocorrido na indústria do futebol brasileiro (LEONCINI; SILVA, 2005 p. 6).

Segundo Aidar e Leoncini (2000, p. 79), descobrir o que é necessário para transformar um clube em um clube-empresa pode ser mais difícil do que aceitar que o futebol deixou de ser apenas esporte para virar negócio. Quer seja como uma manifestação cultural dos nossos ancestrais como esporte amador ou como o negócio que desperta o interesse de 4,1 bilhões de pessoas¹² na Copa do Mundo de 1998, contra apenas 2,1¹³ bilhões nas Olimpíadas de 1996, diversas resistências dos que viam o futebol apenas como um esporte. A partir de uma série de batalhas que ocorrem em sua evolução, o futebol se transforma, a partir da discussão amadorismo *versus* o profissionalismo, esporte prática *versus* esporte espetáculo, esporte de elite *versus* esporte popular.

O futebol brasileiro faz parte do dia a dia do povo, quer seja no convívio social ou no profissional. Ele faz parte da realidade e da cultura nacional. Como tal, precisa ser mais bem explorado (WINTER, 1995, p. 5).

Estudiosos do setor demonstram uma preocupação com a questão da administração tendo em vista a obtenção do sucesso do marketing esportivo e a de garantia de receitas futuras. Destacam-se como desafios e tendências do mercado esportivo mundial e brasileiro: incremento de novas e diferentes atividades esportivas e recreativas; aumento do tempo de lazer e do tempo de vida da população; aumento no número de revistas esportivas e especializadas; aumento da exposição da mídia de massa; aumento no número de instalações, eventos e participação; expansão dos bens e serviços relacionados ao esporte; aumento do número de atividades esportivas em nível profissional e tendências de mudança de instalações para multiuso (CALADO, 2007).

2.3 Marketing

O marketing, um campo de estudo relativamente novo, pode ser definido como o processo de planejar e executar a concepção, determinando o preço, a promoção e

¹² Número de telespectadores que assistiram à Copa do Mundo de 1998

¹³ Número de telespectadores que assistiram as Olimpíada de 1996

a distribuição de ideias, bens e serviços que satisfaçam metas individuais e organizacionais (KOTLER, 2000).

A palavra *marketing* define uma atividade comercial que orienta o fluxo de mercadorias ou de serviços de quem produz para aquele que quer consumir, lembrando que esta é uma atividade que movimenta todos os sistemas econômicos. Num primeiro momento, o marketing era vinculado à economia e à administração clássica, mas ao final da Segunda Guerra Mundial surge a necessidade de atrair e lidar com o público consumidor, que vinha se tornando mais exigente e com demandas diversas (KOTLER, 2000).

Explica Sá ¹⁴ (2006, p. 1): “O conjunto de operações pelas quais uma empresa trata de assegurar a colocação de seus produtos no mercado”. Pode-se considerar também que o marketing é um instrumento que propicia o conhecimento sobre o mercado de atuação de uma determinada organização, oferecendo produtos e serviços que atendam às necessidades dos consumidores de forma inovadora e com criatividade. É um recurso que permite que determinada empresa possa diferenciar-se das demais em um meio de tanta competitividade. Porém, o marketing não é um navegador solitário no mercado do consumo. Tem fortes aliados, como a área de promoção e a de comunicação, que, juntas, podem gerar vitórias como o aumento das vendas. Mas, para que todas as amarras possam ser bem empregadas, é necessário que o produto tenha qualidade (SÁ, 2006).

De acordo com Zela (2002), uma campanha publicitária que não tenha o respaldo de um produto com qualidade terá vida curta, sendo necessário promover uma pesquisa de mercado para que a organização possa projetar suas vendas, analisar as ações da concorrência, detectar o perfil do público-alvo, descobrir os hábitos de consumo, dividir regiões geograficamente e definir quais merecem tratamento prioritário. Obtêm-se assim, dados capazes de possibilitar a análise do próprio produto, gerando um conhecimento mais preciso dos elementos que deverão ser apresentados para satisfazer o consumidor.

¹⁴ Jailson de Sá, Editor do Portal Acontecendo Aqui.

Um dos propósitos do marketing, de modo geral, é identificar as necessidades dos consumidores, oferecendo e desenvolvendo produtos que atendam aos anseios do público consumidor. É uma atividade que liga os produtores de um produto ou serviço com os clientes, quer sejam existentes ou potenciais. As suas técnicas são aplicadas em todos os sistemas políticos e em muitos aspectos da vida. Podem-se observar suas aplicações e estudos de seus métodos nos vários segmentos das ciências sociais, principalmente a psicologia, a sociologia e a economia (KOTLER; ARMSTRONG, 1992).

As estratégias são um importante fator na aplicação do marketing pelas empresas. Devem ser implementadas com eficiência, para que possam disponibilizar produtos que atendam à expectativa do consumidor em termos preço e, principalmente, de fidelização do consumidor ao produto ou marca. O marketing deve ser visto como uma atividade econômica e sociológica (ZELA, 2002).

Cobra (1999) ensina que a palavra *marketing* surgiu há cinquenta anos, curiosamente, essa palavra já existia no Brasil, porém muitos a confundiam com promoção de vendas. Por aqui, o seu desenvolvimento ocorreu rapidamente por uma vertente de modernização, e hoje o País convive com uma cultura do marketing em uma promissora evolução.

O processo de evolução do marketing constitui-se em quatro eras: a) Era da Produção – o produto é bom se automaticamente faz e realiza a venda; b) Era das Vendas – marcada pelo excesso de produtos encalhados; c) Era do Marketing – os erros anteriores serviram de aprendizado; d) Era de Relacionamentos – pautada em ampliar o foco concentrado no cliente (QUADRO 1).

Era	Descrição
1ª Era da Produção	O produto é bom se automaticamente faz ou realiza a venda. Podemos citar como exemplo os primeiros carros desenvolvidos por Henry Ford. Ressalta-se ainda que nesse contexto a participação do marketing era secundária.
2ª Era das Vendas	Marcada pelo excesso de produtos encalhados. Um dos motivos é o de que o cliente nem sempre queria ou podia pagar pelo melhor produto. O grande desafio desse período foi encontrar clientes para os produtos que não geravam vendas. Como consequência, as campanhas publicitárias ganham força para convencer os clientes a comprá-los e com isso vender o que era produzido. Observa-se que ainda nesta era o marketing ainda não havia se alavancado o suficiente para desempenhar um papel significativo nas organizações.
3ª Era do Marketing	Os erros anteriores serviram de aprendizado. Assim, a informação de mercado tornou-se determinante nos planos relacionados à produção. Os anseios e a satisfação dos consumidores passam a ser observados e levados em consideração pelas organizações. Entendeu-se que produzir e depois vender não funcionava mais, e sim produzir o que o cliente queria. Como consequência, a venda acontecia. O marketing obteve destaque e tornou-se parte definitiva das estratégias para atender as necessidades do cliente.
4ª Era dos Relacionamentos	Pautada em ampliar o foco concentrado no cliente. Os negócios passam a direcionar sua força no marketing de conquista. A fidelização do cliente tornou-se prioridade para as organizações; O cliente voltar para comprar era um bom motivo para se investir no chamado marketing de relacionamento.

Quadro 1 – As quatro Eras do Marketing

Fonte: Dicson, 2002 p. 28 adaptado pelo autor

Um dos pontos da boa estratégia que fazem a diferença quando aplicado consiste em seduzir e cativar o consumidor. Os “Encontros de Marketing” oferecem amplas oportunidades de estabelecer uma relação duradoura e de assegurar sucesso, sendo esta uma das principais responsabilidades do marketing.

Bennet (1988 p. 54) descreve que uma das concepções da Associação Americana do Marketing é a de que a troca é a mola mestra do marketing. Ou seja, o marketing é um processo de planejamento, de execução de concepção, de fixação de preços, de promoção e distribuição de ideias, bens e serviços para criar trocas que satisfaçam as metas individuais e globais. Tal troca, que só ocorre porque traz benefícios para as partes envolvidas, é facilitada pelo marketing, por desempenhar atividades que favorecem esse intercâmbio. Todavia, o marketing vai muito além, uma vez que engloba outras áreas de atuação, tais como: Serviços e indústrias.

A evolução do marketing trouxe novas tendências, como a importância de se compreender melhor os canais de produção e de identificar e analisar o número de intermediários entre o produtor e o consumidor, para, a partir daí, estabelecer uma parceria com o fornecedor, de modo a integrá-lo ao processo e a obter-se um êxito maior.

2.4 Marketing esportivo

A expressão *marketing esportivo* surgiu em função da necessidade de descrever algumas ações que empresas estavam utilizando para promover seus produtos e serviços por meio do esporte. A origem do marketing esportivo remonta ao início do século XIX, ficando definitivamente conhecido quando, no ano de 1921, a *Hillerich e Bradsby* (H&B), fabricante de Beisebol *Louisville Slugger*, implementou um plano de marketing e se tornou líder na produção de tacos de beisebol (PITTS; STLOTTLAR, 2006 p. 49).

O marketing esportivo consiste nas atividades que visam satisfazer as expectativas e necessidades do consumidor do esporte, É uma simples variação do marketing promocional, realizado por meio da associação da imagem do atleta, clube ou time a determinada marca. O marketing esportivo é formado por ações que se concentram no esporte e em tudo relacionado a ele. Inspira-se no marketing tradicional, envolvendo algumas atividades básicas, como: produto, preço, promoção, ponto de venda e avaliação de mercado. São muitas as oportunidades para as empresas que utilizam o segmento esportivo como meio de comunicação com seu mercado-alvo. Pode ser utilizado por dirigentes de clubes, associações e ligas esportivas para atender às necessidades de seus torcedores. Busca atingir mercados demográficos específicos às empresas do setor. Esta ferramenta permite assegurar que o produto esportivo será atrativo para o consumidor como forma de entretenimento ou de conquista de consumidores do futuro, quer sejam como atletas ou espectadores. Envolve também outras atividades, como patrocínio de equipes e/ou eventos esportivos e licenciamento de produtos (ARENA SPORTS, 2006 p. 2).

Pitts e Stotlar (1996) assim definem marketing esportivo:

O processo de projetar e implementar atividades para a produção, fixação de preços, promoção e distribuição de um produto esportivo, a fim de satisfazer às necessidades ou aos desejos dos consumidores e de alcançar os objetivos da empresa.

Os autores reforçam que o marketing esportivo baseia-se no sistema macro-econômico – consideram-se as forças externas que afetaram a indústria em sua totalidade, tal qual o tamanho e a taxa de crescimento do mercado, a rentabilidade

industrial, a mudança da política governamental, a disponibilidade de recursos, a mudança tecnológica, as economias de escala e escopo, as preferências do consumidor e a economia nacional; e o microeconômico – inclui uma série de ações realizadas pela empresa com o intuito de conquistar e manter clientes (estratégias relacionadas ao composto de marketing) e responder às forças externas de mercado (PITTS e STOTLAR, 2002)

O conceito de que marketing esportivo segundo Bertoldo (2000) contempla um conjunto de ações cujo objetivo é promover a prática e a divulgação de modalidades esportivas ao lado das associações e clubes, por meio da promoção de eventos e torneios ou do patrocínio de clubes e equipes esportivas.

Melo Neto (2003) descreve que marketing esportivo é um novo segmento no mercado de comunicação, diferenciando-se da propaganda tradicional, veiculada nas televisões jornais, rádios e revistas, tendo os seguintes atributos básicos: faz do consumidor não apenas um objetivo a ser buscado, mas lhe dá também a chance de participar ativamente desse mercado; e chega ao consumidor da forma muito rápida e mais direta, possibilitando ótima resposta ao nível de imagem e vendas.

Shank¹⁵ (2002, p. 2), citado por Morgan e Summers (2008), descreve marketing esportivo como a aplicação específica dos princípios e processos de marketing aos produtos esportivos e ao marketing de produtos não esportivos por meio da associação com o esporte.

Appears Marketing & Incentive (2006) avaliam o marketing esportivo como o relacionamento e o cotidiano das atividades características do marketing tradicional, utilizando de forma inovadora e criativa, as ações como um forte elemento de promoção e divulgação, objetivando a sinergia nos negócios. Apresentam como principais objetos: fortalecimento da marca e da imagem; retorno de mídia espontânea, agregação da marca; conquista de mercados; e enriquecimento de comunicação. O marketing esportivo é formado por um grupo de ações de marketing que fundamentam e concentram conceito de estratégias no esporte.

¹⁵ Shank, M. **Sport Marketing: a Strategic perspective**. Nova York: Prentice Hall, 2002.

Toda diversidade oferecida pelo esporte permite que o anunciante escolha, conforme a modalidade, o público que quer atingir. O *merchadising* é uma alternativa de aproximação do cliente por intermédio dos camarotes, áreas *vips*, que podem ser disponibilizadas de acordo com o interesse da organização. Isso cria um motivo para as empresa se aproximarem daquelas com as quais querem ter envolvimento ou então se aproximar mais dos clientes (ALMEIDA *et al.* 2006).

As alternativas de investimento são muitas e variáveis. De acordo com Brunoro¹⁶, não tem como ficar sem o *marketing* esportivo, pois este é uma alavanca de recursos que, se bem realizada resultará em visibilidade e tempo na TV, coisas que qualquer investidor almeja, propiciando negócios para clubes e empresas que investem nele.

Melo Neto (2003) ressalta que o principal objetivo do marketing é estabelecer um diferencial capaz de aproximar do consumidor sua imagem de produtos/marca. Suas maiores vantagens baseiam-se em: pouco ou nenhum risco, custos menores e grande margem de sucesso. Suas principais características são: tipo de marketing promocional; mídia alternativa, que atinge de forma rápida e direta o consumidor; mídia participativa, pois depende, direta ou indiretamente, do consumidor e possui elemento de fixação e divulgação de marcas e conceitos; a estratégia de marketing e comunicação, que envolve menor risco e custo; e diferentes alternativas de investimento, em função da variabilidade dos eventos esportivos.

Hawwilla¹⁷ entende que profissionalização e o marketing chegaram de maneira definitiva ao esporte: “O futebol é um produto, você tem de ter o futebol preparado para ser divulgado, promovido, rotulado e bem definido (ALMEIDA *et al.*, 2006 p. 100).

O crescimento do marketing esportivo em todo o mundo relaciona-se principalmente aos seguintes objetivos: avaliar o mercado, os concorrentes, e os consumidores; desenvolver estratégias e táticas promocionais; fortalecer a marca e a imagem da empresa, produtos ou serviços; planejar o uso da mídia para obter retorno

¹⁶ Manager, ex-jogador e técnico José Carlos Brunoro, dono da Sports Brunoro.

¹⁷ J. Hawilla, jornalista e presidente da Traffic Marketing Esportivo.

espontâneo; abrir e conquistar novos mercados; e usar a comunicação como ferramenta estratégica (GUIA DO MARKETING, 2006).

A origem do marketing esportivo no Brasil ocorreu entre as décadas de 1970 a 1980, período em que o esporte começou a despertar o interesse da juventude, resultando em maior intensificação da mídia na divulgação do esporte nacional. Seus objetivos eram: conseguir maior reconhecimento público e reforço da imagem corporativa; estabelecer identificação com segmentos específicos do mercado; envolver a empresa com a comunidade; e conferir credibilidade ao produto, mediante a associação à qualidade e à emoção do evento, entre outros (ARAÚJO, 2002)

As empresas que investem no esporte apresentam características essenciais. De acordo com Darren Marshall, vice presidente da SRI¹⁸, que esteve no Brasil em 1994, durante a 1ª Conferência Internacional de Marketing Esportivo, “o retorno de uma marca ou produto envolvido em patrocínio de eventos esportivos é quatro vezes maior do que o de uma boa campanha publicitária”. A capacidade de fixação da marca ou do produto da empresa investidora na mente do consumidor é uma vantagem do marketing esportivo (MELO NETO, 2003).

2.4.1 Mix do marketing esportivo

Esta modalidade de marketing ocorre da seguinte forma: Produto – atleta, clube, evento e marca; Preço – valor do patrocínio e das demais alternativas viáveis de comercialização (licenciamento, franchising, serviços, venda de imagem, venda de ingressos). Receitas – provenientes de gestão de investimentos e parcerias; Distribuição; e Promoção. A FIG. 1 representa os elementos do compostos do mix de marketing esportivo.

¹⁸ SRI – Sponsorship Research International

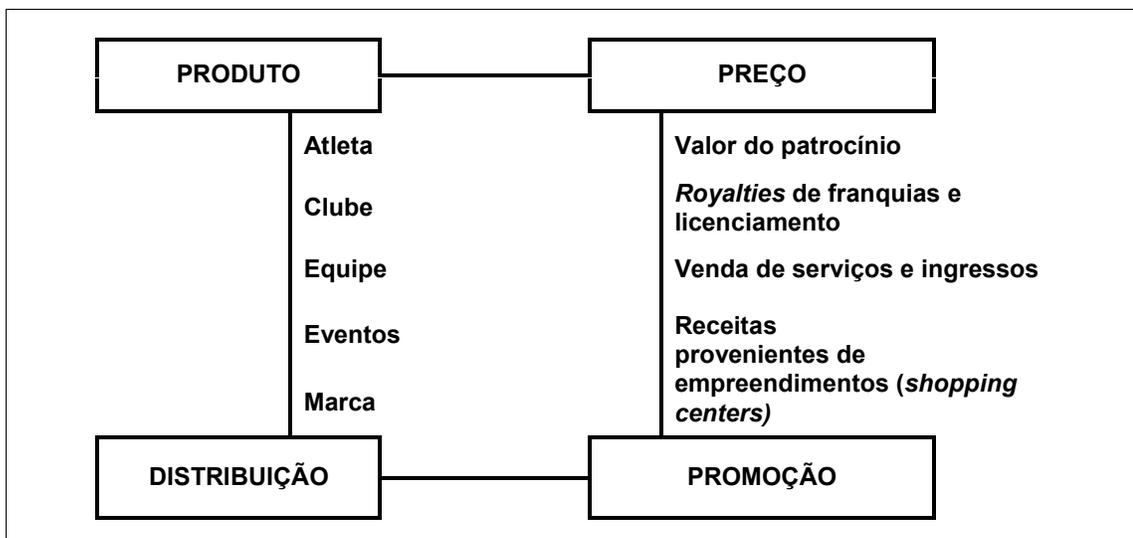


Figura 1 – Elementos do composto do mix de marketing esportivo
 Fonte: Melo Neto (2003 p. 36)

O composto do mix de marketing contempla: produto e preço – clubes e entidades esportivas, confederações, federações e ligas comercializam dois tipos de produtos: o patrocínio e a marca; distribuição – os clubes e entidades ainda não sabem explorar esse mercado por meio de parcerias, canais de distribuição já existentes no mercado, para colocarem seus produtos a venda; e promoção, que é fator fundamental para o sucesso do marketing esportivo, em que os clubes e as entidades desportivas devem planejar ações para promover seus produtos (MELO NETO, 2003).

O marketing esportivo pode ser considerado como a aplicação dos quatro Ps (Preço, Produto, Promoção e Ponto de venda) especificamente em um contexto esportivo, concebido para atender às necessidades dos clientes do esporte, sejam eles consumidores individuais, participantes de esportes, jogadores ou investidores corporativos. A FIG. 2 representa o mix do marketing esportivo.

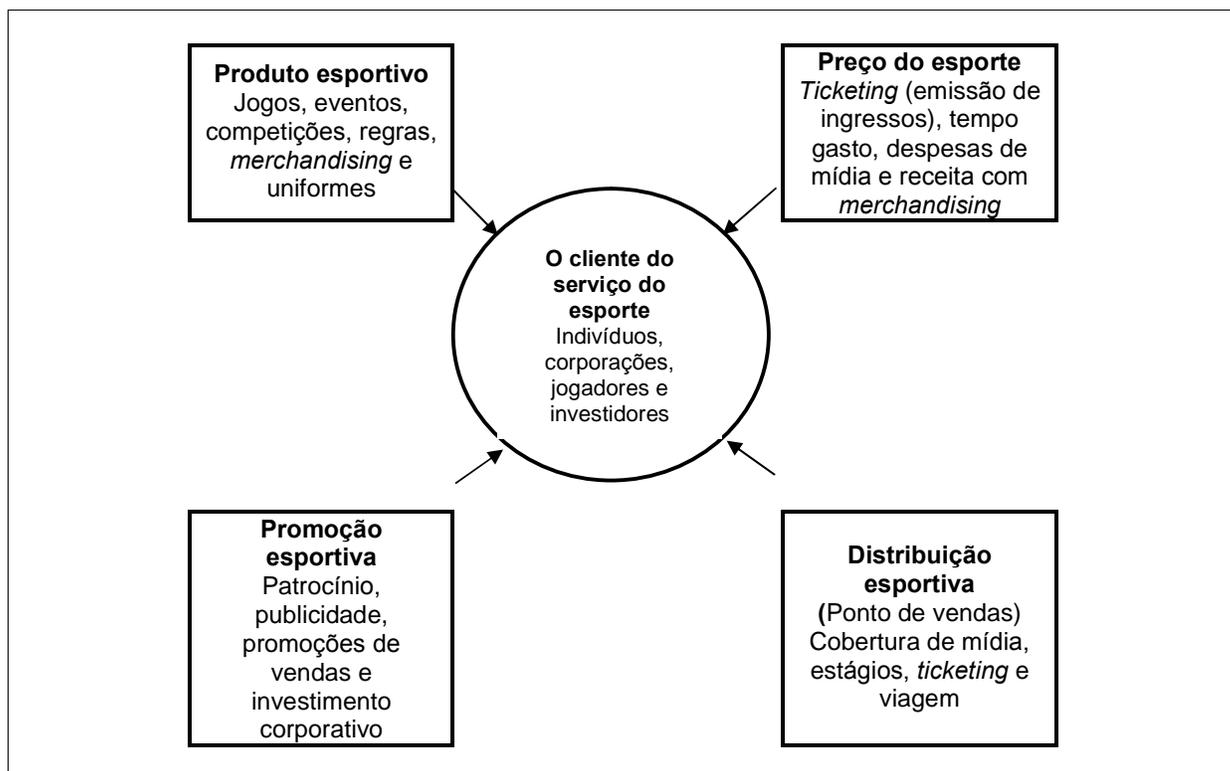


Figura 2 – Mix do marketing esportivo
 Fonte: Morgan e Summers (2008, p. 7)

Com relação ao produto esportivo, de modo geral, deve-se considerá-lo em três níveis, dentre os quais salienta-se o núcleo. O produto núcleo pode ser definido como a solução para determinado problema do consumidor. Quando se pensa em eventos esportivos, geralmente destaca-se o núcleo do produto. No caso de competição, por exemplo, seria a razão pela qual as pessoas gastam dinheiro para assistir aos eventos. Quando se refere ao *merchandising* esportivo, o foco talvez seja a associação com o time ou, mesmo, a aceitação social (MORGAN e SUMMERS, 2008).

A FIG. 3 ilustra todas as questões a serem consideradas no desenvolvimento das principais estratégias de marketing, de posicionamento de produto e das estratégias de comunicação, específicas para cada um desses produtos. Normalmente, os profissionais enfatizam fatores ampliados do produto e sua abordagem publicitária de vendas destinada a cada produto uma vez que os elementos não alteram as emoções do consumidor.

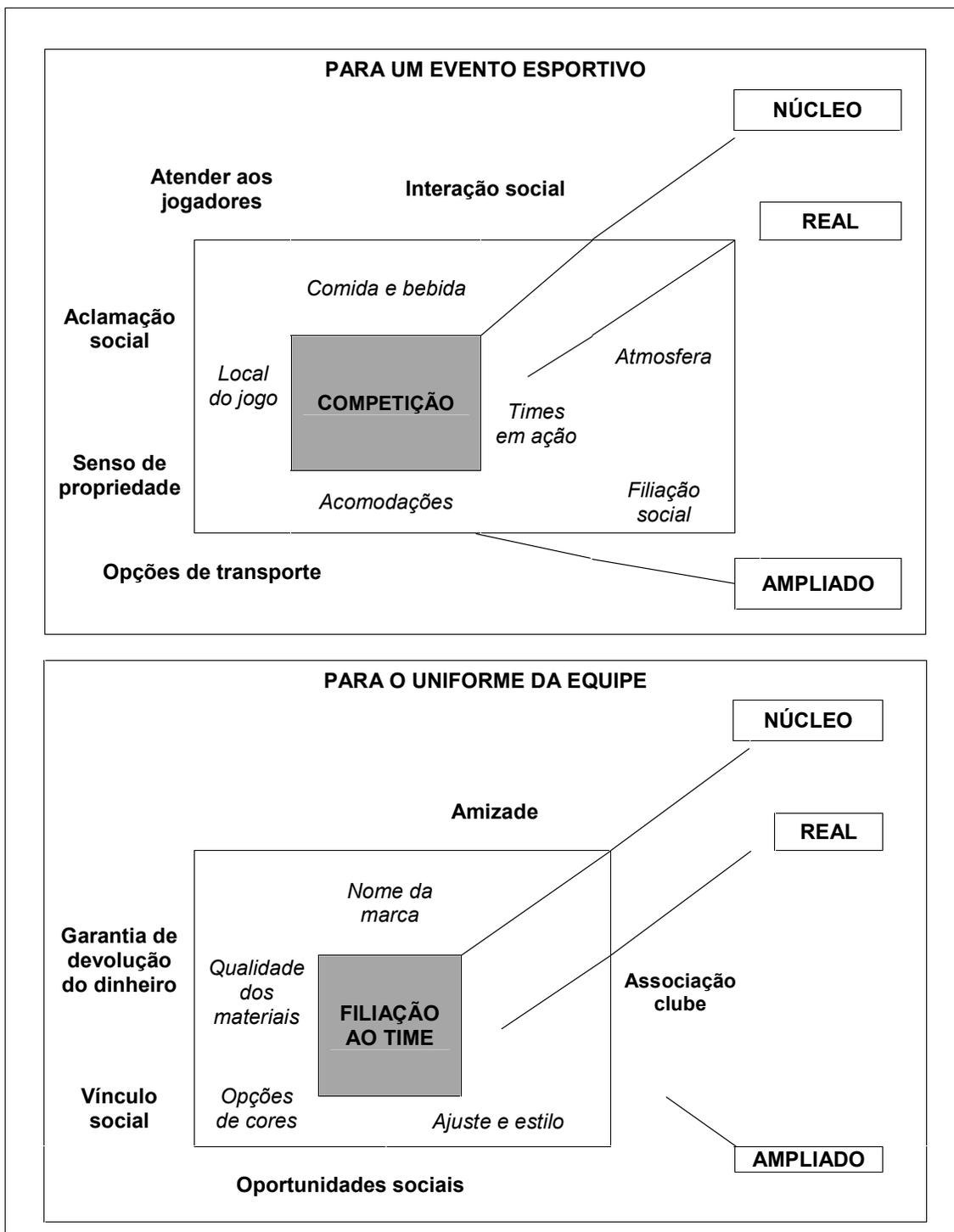


Figura 3 – Representação dos três níveis do produto
 Fonte: Morgan e Summers (2008 p. 185) adaptado pelo autor

Quando o resultado final de uma competição é o principal produto, deve haver sempre um vencedor e um perdedor. Essa relação de vitória e derrota no âmbito do esporte é incontável. A imprevisibilidade, esse elemento núcleo do esporte, é a

chave para o fanatismo ardoroso e incondicional de muitos atores envolvidos no esporte. Portanto, as implicações dessa falta de controle sobre o produto principal resulta na impossibilidade de utilizar-se de vitórias como tema central nas ações cujo objetivo é o de atrair torcedores, uma vez que não há como garantir os resultados das competições. Então, na realidade, se um time sofre contínuas derrotas a campanha de marketing pode perder credibilidade, prejudicando tanto a imagem do clube quanto a imagem da equipe de marketing envolvida no processo. É recomendável, então, que os profissionais de marketing não estimulem demasiadamente as expectativas do consumidor com promessas de grandes exibições em campo e conquista de títulos, pois não há controle ou poder sobre os resultados. O desempenho real de uma equipe esportiva, de modo geral, está nas mãos do treinador, que considera os elementos tangíveis, por exemplo, os níveis de condicionamento físico dos jogadores, o desenvolvimento de habilidades e os problemas de contusão. Esses fatores podem influenciar o desempenho da equipe (MORGAN e SUMMERS, 2008).

No composto do mix de marketing, tem-se a promoção, que é a combinação de todos os esforços iniciados pelo vendedor para estabelecer os canais de informação e persuasão, cujo objetivo é vender ou promover ideias. As ferramentas básicas para realizar uma promoção e divulgação eficaz são conhecidas como “mix promocional”, que se baseia em quatro elementos: (propaganda, venda pessoal, relações públicas e promoções de vendas). O mix promocional esportivo apresenta os elementos: publicidade, marketing interativo, relações públicas, vendas pessoais, patrocínio, marketing direto, patrocínio e promoção de vendas (MORGAN E SUMMERS, 2008).

Publicidade – é o elemento promocional mais conhecido. Foi o primeiro a ser utilizado como qualquer forma paga de comunicação relativa a uma organização, produto ou serviço. As organizações esportivas, frequentemente, promovem publicidade de seus produtos, eventos e, mesmo, de seus jogadores em pontos de vendas da mídia de massa (rádio, televisão, jornais), buscando aumentar audiências, incentivar a prática e estimular o apoio e a lealdade. Muitas vezes, as organizações poderão se valer desse recurso para vender produtos ou estimular atitudes positivas na comunidade.

Marketing interativo/via Internet – com o advento tecnológico, a internet trouxe para as empresas a possibilidade de customizar as ofertas para seus públicos e se direcionar as pessoas interessadas sem intermediário. O uso desta ferramenta com o marketing da interatividade pode trazer benefícios, como estratégia promocional, Ainda assim, deve ser utilizado com cautela pelos profissionais da área, inclusive no âmbito esportivo.

Relações públicas – este recurso pode ser considerado como uma função de gerenciamento para avaliação de atitudes públicas, identificação de políticas e procedimentos de uma organização, quanto ao interesse público e à execução de propagandas de ação. Nas organizações esportivas, tal recurso é amplamente utilizado como ferramenta de desenvolvimento de marca. Todavia, é crescente o uso para defesa ou ataque relacionados a possíveis incidentes negativos que possam trazer danos tanto às organizações quanto às celebridades esportivas.

Vendas pessoais – é uma atividade realizada por meio da comunicação boca a boca, empregando a persuasão e a influência. Nas organizações esportivas, a venda pessoal é particularmente útil para garantir patrocínios corporativos, associações temporárias ou de longo prazo com clubes, hospitalidade corporativa e, mesmo, venda de produtos esportivos.

Marketing direto – é um sistema pelo qual as organizações se comunicam diretamente com o consumidor alvo. Muitas organizações esportivas utilizam essa ferramenta como forma de manter o contato com seus clientes e lançar ofertas para futuras aquisições, que poderão ser ajustadas diretamente para os diversos públicos. A maioria dos clubes cria planos para associados e ofertas especiais, que poderão ser ajustadas e ofertadas para seus vários clientes.

Promoção de vendas – consiste em uma variedade de atividades promocionais de curto prazo com apelo direto à concretização de uma compra imediata da oferta de valor extra ou de incentivos. Há muitas empresas que se utilizam deste tipo de promoção para incentivar sua equipe de vendas e atrair novos clientes.

Patrocínio – pode ser definido como um investimento em uma entidade esportiva com o propósito de apoiar os objetivos de uma organização, suas metas de marketing e estratégias promocionais. Este investimento pode ser realizado com uma transação em moeda (dinheiro) ou como negociação¹⁹, podendo ainda definir a identidade esportiva como um atleta, um time, um evento ou uma competição específica.

O preço é uma questão crítica e delicada em diversas decisões estratégicas do marketing. Preço é uma forma de quantificar o valor dos objetos trocados. No esporte, o preço geralmente é o dinheiro trocado pelos produtos esportivos que podem ser diversificados, tais como: a diversão vivenciada ao se comparecer pessoalmente a um jogo; produtos de *merchandising* ou equipamentos esportivos adquiridos em uma loja; e a oportunidade de encontrar os jogadores em um jantar com o time. Não importando se é um produto (bem tangível) ou se um serviço (bem intangível), os mesmos princípios básicos são aplicados. Assim, o preço de compra de um ingresso para um evento esportivo baseia-se no valor monetário desse ingresso e também no valor percebido da experiência e expectativas de desempenho dos jogadores que a pessoa irá encontrar. A definição de preços tem impacto direto nas percepções dos clientes sobre o produto. Os profissionais da área devem considerar não só as implicações de estrutura de custo, mas também o impacto da percepção e do posicionamento em razão do preço ao definir os “preços” a serem praticados (MORGAN e SUMMERS, 2008).

As estratégias de distribuição se aplicam a qualquer tipo de negócio. Não importa qual seja o tipo de produto, é necessário colocá-lo no mercado. No âmbito do marketing, esse processo é conhecido como “distribuição” (KOTLER *et al.*, 2003). Na indústria esportiva, existem maneiras diferenciadas de encarar os canais de estratégia e distribuição. Pode-se utilizar tanto os canais diretos e simples quanto os indiretos mais complexos. O produto esportivo é multifacetado, apresentando, muitas vezes, características mais de serviço do que de mercadoria. Cabe ressaltar que a instalação esportiva é tão importante quanto a experiência do

¹⁹ Exemplo de negociação, a Nike fornecendo calçados a um time.

consumo no esporte e é um elemento (tangível). Os estádios esportivos bem projetados podem aumentar a satisfação física e emocional do seu público. Outro elemento importante é o papel da mídia na distribuição do produto esportivo, que permite que produtos esportivos, como o jogo, sejam vistos por milhares ou milhões de pessoas.

Segundo Morgan e Summers (2008), de modo geral, a entrega de um produto ou serviço esportivo a um consumidor final pode ser feita por diversas abordagens, variando entre o produto e o custo benefício para o fabricante e para o consumidor final. Sendo assim, é possível realizar a combinação de vários produtos (aspecto tangível) esportivos ou um evento, associação, clube (aspecto intangível). Por meio dessas combinações pode-se atingir diretamente o consumidor via mala direta, marketing direto ou pela Internet, bem como indiretamente, por meio dos agentes, atacadistas e varejistas.

2.4.2 Pesquisa no marketing esportivo

No cenário mundial é cada vez maior a necessidade de informações. A pesquisa é a principal ferramenta empresarial para qualquer área. No marketing esportivo, é a base para todas as atividades, podendo auxiliar na tomada de decisões estratégicas e na indústria do esporte.

Pitss e Stotlar (2002) definem pesquisa de marketing esportivo como o processo de planejar e organizar as atividades com o fim de obter informações. A empresa esportiva necessita informar-se para tomar decisões quanto a aspectos financeiros, ao desenvolvimento de produtos, estratégia de preços, de distribuição e promocionais, bem como todas as demais funções na empresa.

De acordo com Morgan e Summers(2008) pesquisa de marketing, também pode ser definida como a função capaz de estabelecer um elo entre o consumidor, o cliente e o público, por meio da informação, que é utilizada para: identificar e definir oportunidades e problemas relacionados ao marketing; gerar, avaliar e refinar

iniciativas do marketing; monitorar o desempenho de marketing; e melhorar a compreensão do processo. Esta definição pode ser aplicada ao marketing esportivo, uma vez que informações são essenciais à tomada de decisões estratégicas e seguras. A pesquisa de marketing abrange desde a coleta de informações até projetos de pesquisa mais complexos. A exemplificação desse processo configura-se no QUADRO 2

SIMPLES	COMPLEXA
<p>SIMPLES – Ler um jornal, revista ou periódico de administração esportiva. Resultados a saber da inauguração de um novo negócio esportivo, de uma nova tecnologia sendo aplicada em equipamentos esportivos, de um estudo demográfico sobre fãs da LPGA.</p> <p>COMPLEXA: Elaborar e conduzir um estudo que envolve, por exemplo: a) um novo metal para um novo taco de softaball; b) o estudo longitudinal de crianças deficientes na idade adulta, ou c) o estudo de propaganda em estádios com o objetivo de determinar seus efeitos sobre os espectadores após um longo período de tempo.</p>	

Quadro 2 – Âmbito da pesquisa do marketing esportivo

Fonte: Pitts e Stotlar, 2008 p. 108

O QUADRO 3 representa exemplos de possíveis problemas a serem enfrentados pelas diversas partes com interessadas na indústria do marketing esportivo e os tipos de informações de pesquisa que poderiam ajudar a solucioná-los.

continua		
Parte interessada/Tomador de decisão	Problema enfrentado ou decisão a ser tomada	Informações obtidas com a pesquisa de marketing
Profissionais do marketing	Queda no comparecimento do público às partidas.	<ul style="list-style-type: none"> • Qual a diferença entre o número de torcedores presentes em nossos jogos e nos da concorrência? • Quais são as médias nacionais para o público presente em jogos ao vivo nas diversas modalidades esportivas? • Quem comparece aos nossos jogos e por quê? • Quem assistia aos nossos jogos no passado e porque não o faz mais/ • Qual é o grau de satisfação do público em relação à sua experiência nos nossos jogos?
Parte interessada/Tomador de decisão	Problema enfrentado ou decisão a ser tomada	Informações obtidas com a pesquisa de marketing
	Precisamos aumentar receitas por meio do <i>merchandising</i> do time.	<ul style="list-style-type: none"> • Que tipos de <i>merchandising</i> vendem bem em nosso esporte? • Em que tipos de <i>merchandising</i> nossos torcedores estão interessados? • Quanto nossos torcedores dispõem para gastar com <i>merchandising</i>? • Onde os torcedores esperam gastar com <i>merchandising</i>? • Como conscientizar nossos torcedores sobre nossos produtos?

continua		
Parte interessada/Tomador de decisão	Problema enfrentado ou decisão a ser tomada	Informações obtidas com a pesquisa de marketing
Profissionais do marketing	Os jogadores da nossa liga amadora estão descontentes e os números estão caindo.	<p>Quem são nossos jogadores? Por que estão descontentes? Eles praticam outros esportes? Estão satisfeitos com a liga, inclusive no que diz respeito aos horários dos jogos etc. Quem mais poderia se juntar à liga? Seria possível mudarmos a estrutura dos jogos ou das partidas para melhor satisfazer os nossos jogadores?</p>
	O patrocínio que recebemos é consideravelmente menor do que o patrocínio recebido por outros esportes do nosso nível.	<p>Quanto nosso esporte recebe atualmente de patrocínio e qual a diferença na comparação de outras modalidades esportivas? Quantas pessoas atualmente praticam nossa modalidade esportiva em âmbito nacional? Quantas pessoas atualmente assistem às partidas da nossa modalidade esportiva em âmbito nacional? Como nosso esporte é visto por nossos patrocinadores, principalmente em termos de popularidade? Quais os patrocinadores em potencial?</p>
Patrocinadores esportivos	Nosso patrocínio é eficaz?	<p>Quais eram as metas do nosso patrocínio? Foi possível alcançá-las? Qual a popularidade do esporte que nós patrocinamos? Os nossos valores e metas são compatíveis com os valores e metas do esporte que patrocinamos? Qual é a diferença entre o custo do nosso patrocínio e o custo de acordos de patrocínio semelhantes na mesma modalidade competitiva?</p>
Governo	Como deveríamos alavancar nosso patrocínio?	<p>Que formas de promoção são mais eficazes entre nossos mercados-alvo compartilhados? Como os torcedores vêem nossos produtos? Que tipos de ofertas especiais ou promoções atrairiam mercado(s) alvo? Em que tipos de iniciativas de alavancagem nossos concorrentes estão envolvidos? Elas provaram ser eficazes? Por quê? Por que não?</p>
	A quais esportes deveríamos direcionar nossos investimentos públicos?	<p>Quem são os esportistas e quais os esportes por eles praticados? Com que frequência as pessoas praticam as diferentes modalidades esportivas e onde estas são praticadas? Quais os esportes seriam mais beneficiados pelos investimentos públicos?</p>

conclusão		
Parte interessada/Tomador de decisão	Problema enfrentado ou decisão a ser tomada	Informações obtidas com a pesquisa de marketing
Redes de televisão	De quais esportes deveríamos adquirir os direitos de transmissão?	Quanto custa os direitos de transmissão das várias modalidades esportivas e qual a diferença entre elas? Quais as estatísticas de audiência em cada temporada ou evento esportivo? Quais são os perfis demográficos do público presente a cada modalidade esportiva? Qual a diferença entre esses perfis e os do nosso público-alvo?

Quadro 3 – Informações fornecidas pela pesquisa de marketing esportivo
Fonte: Morgan e Summers, (2008, p. 141)

A pesquisa desempenha um papel vital em qualquer fase do processo do marketing esportivo, principalmente na fase do desenvolvimento estratégico, permitindo um maior conhecimento do consumidor, do mercado e ambiente e do marketing esportivo.

2.5 O marketing esportivo e as parcerias

Ao longo dos anos, a administração esportiva vem passando por constante evolução. e a relação entre as entidades e os clubes tem suas ações ligadas ao marketing esportivo. Nesse mercado, as parcerias não estão pautadas somente no torcedor. De acordo com Leoncini e Silva (2005), existem outros agentes consumidores importantes para os clubes de futebol, tais como: os consumidores intermediários que utilizam os campeonatos, os clubes e os jogadores como recursos; a mídia, como instrumento de divulgação; a propaganda, como negócio; o comércio de mercadorias esportivas; e a construção da logomarca de um produto, tendo como “cliente final” de toda essa estrutura o torcedor. Essa estrutura de relacionamento entre mercados para os clubes de futebol visualiza-se na FIG 4.

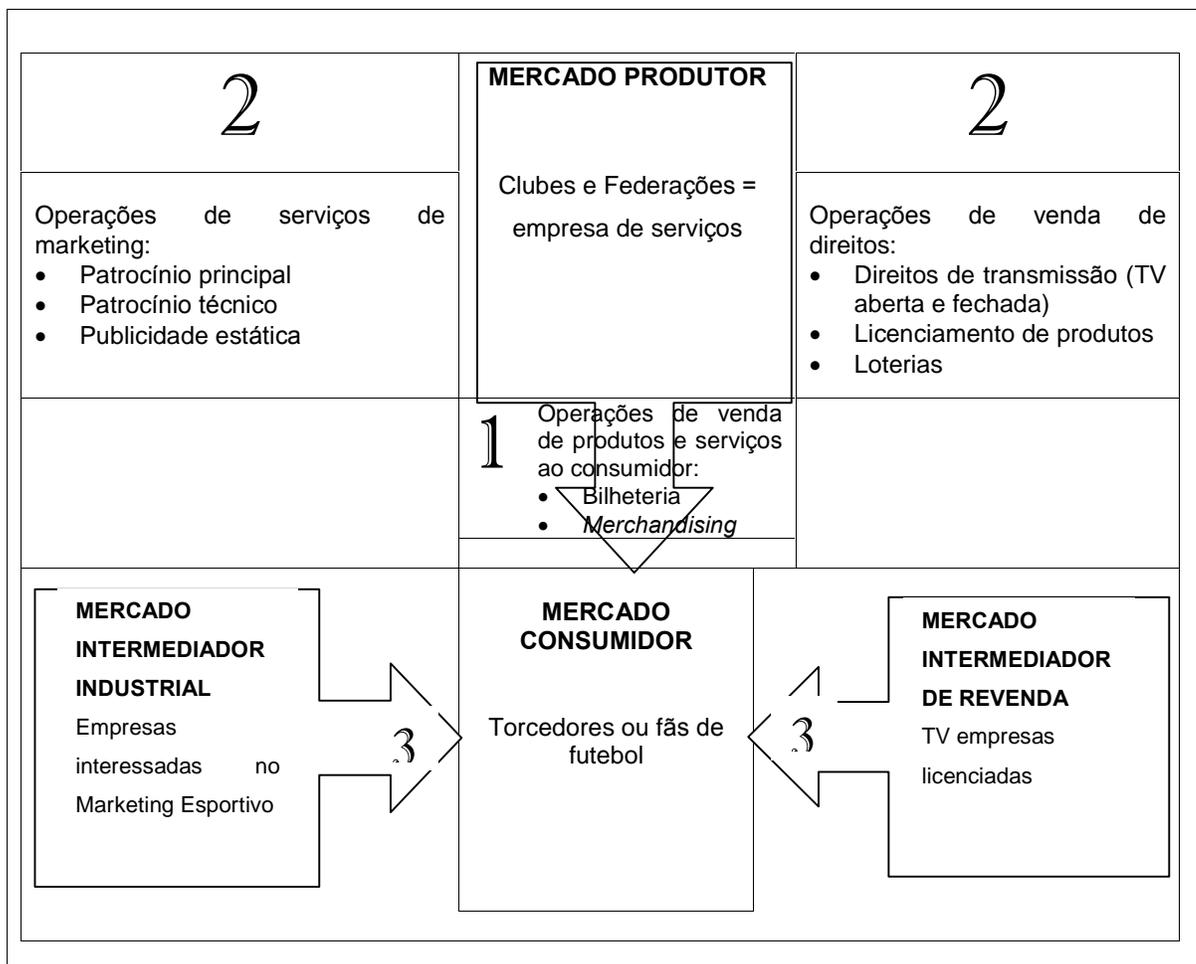


Figura 4 – Estrutura integrada de mercados para as organizações de futebol
Fonte: Aidar *et al* (2000).

Conforme Melo Neto (2000), patrocínio pode ser considerado um acordo entre o patrocinador e o patrocinado para que ambos alcancem os objetivos previamente definidos; ou seja, uma ação promocional que, ao dar suporte às demais ações do composto promocional, contribui para o alcance dos objetivos estratégicos de marketing da empresa, principalmente no que tange a imagem corporativa, promoção da marca, posicionamento do produto, promoção de vendas e comunicação com clientes, fornecedores, distribuidores e demais parceiros. No caso do esporte, muitas empresas desenvolvem um trabalho de patrocínio com o objetivo de fornecer um apoio social à comunidade e de incentivar a prática de esportes por crianças e adolescentes, de outro lado, empresas e instituições utilizam tal ferramenta para obter uma maior visibilidade no mercado.

Em termos mundiais, o mercado de patrocínio movimenta, em média, US\$ 26

bilhões, dos quais US\$ 10,5 bilhões na América do Norte, US\$ 7,4 bilhões na Europa, US\$ 2,2 bilhões nas Américas do Sul e Central, e US\$ 6,1 bilhões nos demais Países. Os dados são da IEG Sponsorship Report, da Consultoria IEG (2007), e mostram ainda que da movimentação total 72% – ou US\$ 18,7 bilhões – foram destinados ao patrocínio esportivo (RICCÓ e LISBOA, 2006).

O diretor comercial de marketing e patrocínio da Traffic, Dado Lancelotti declara:

Toda oportunidade de impactar o consumidor é um novo momento para tentar seduzi-lo. O esporte é a melhor plataforma de relacionamento para dar ênfase a essa relação, principalmente pela forma natural e profunda com que a marca se insere no cotidiano dos consumidores (RICCÓ e LISBOA, 2006, p. 1).

No Brasil, o mercado de artigos esportivos ainda tem muitos desafios, uma vez que sua participação no cenário internacional ainda é pequena, com apenas 0,05% de artigos esportivos exportados. Consequentemente, não ocorre o reconhecimento de seus produtos. Ainda assim, as exportações brasileiras de produtos esportivos geraram US\$ 51,4 milhões no primeiro semestre de 2005, indicando uma boa visibilidade do País como grande potencial para exportação desses produtos. Para Alcides Procópio, diretor de marketing da Octagon Tavares, “o maior desafio do mercado esportivo no Brasil é fazer com que ele se torne objeto principal no marketing das empresas” (RICCÓ e LISBOA, 2006, p. 2).

Uma boa parcela do movimento econômico do mercado esportivo no Brasil e no mundo ocorre em função do futebol, ocupando não apenas técnicos, atletas ou dirigentes, mas todo o universo de pessoas direta e indiretamente ligadas ao espetáculo. Representa investimentos em torno de US\$ 260 bilhões, despertando o interesse de inúmeras redes de comunicação, marcas de material esportivo e patrocinadores. Todavia, o Brasil representa apenas 1% do valor movimentado pelo esporte (SOARES, 2007).

Na concepção de Nascimento (2000); citado por Aidar, Leoncini e Oliveira (2002), se houvesse uma conscientização dos clubes quanto à importância que merece esse mercado, os valores poderiam chegar à casa de R\$ 4 bilhões.

Calliari (2005) entende que a indústria do esporte é a quarta indústria brasileira,

gerando em torno de R\$ 31 bilhões anuais, o que equivale a 3,3% do PIB, isso desconsiderando o mercado informal, podendo se desenvolver e chegar a 5% nos próximos anos se mantiver sua tendência de crescimento.

Para Schlossberg (1993); Jensen e Triplet (1994), os negócios envolvendo parceiros e patrocinadores, clubes, equipes ou atletas individuais ligados ao nome de uma empresa, evento já consagrado e veiculação de mensagens comerciais vinculadas a coberturas jornalísticas de acontecimentos pertencentes à esfera esportiva baseiam-se no apoio pecuniário da organização. Assim, ações como o tradicional patrocínio das camisas dos principais clubes de futebol de todo o mundo, investimento de grandes empresas na realização de uma Copa do Mundo de futebol, presença de diversas logomarcas nos carros e uniformes dos pilotos e inserção de mensagens comerciais nas transmissões por televisão das temporadas da Fórmula 1 e da Fórmula Indy são ações do marketing esportivo.

Entre as diversas razões que levam uma empresa a investir em patrocínios estão as possibilidades de aumentar as vendas; de maximizar o reconhecimento da marca do patrocinador e da lealdade da marca por parte do público esportivo e de viabilizar o contato direto com os tomadores de decisão ligados a vários setores de atividades. “Os patrocínios empresariais são, agora, uma considerável fonte de recursos para muitos eventos esportivos, porque mais e mais companhias descobriram que o patrocínio esportivo pode ser uma poderosa ferramenta”. É desse modo que John Barr, diretor de comunicações da Eastman Kodak Company, esclarece que no âmbito do marketing esportivo patrocinar não é apenas o investidor viabilizar uma competição ou manter uma entidade esportiva. Para o investidor, o patrocínio será efetivo, e não uma simples filantropia, se servir aos interesses dos envolvidos: a própria empresa patrocinadora, os elementos patrocinados, os clientes diretos do patrocinador, incluindo revendedores e varejistas, e o consumidor final (BROOKS, 1994).

É importante ressaltar que a visão estratégica de serviços é a forma abrangente e sistêmica com que empresas bem sucedidas conduzem seus negócios. Essas empresas, chamadas de “revolucionárias”, definem os elementos básicos da visão estratégica: mercados-alvo, conceito de serviço, estratégia operacional e sistema de prestação de serviço. Esses elementos são integrados, o que significa a formação

de competências de estratégias competitivas por meio do posicionamento estratégico, que é o processo pelo qual todos os aspectos da visão estratégica são projetados e gerenciados em relação às necessidades dos consumidores e às possibilidades dos concorrentes. Assim, o posicionamento estratégico do clube implica a escolha do mercado em que ele irá competir (HESKETT *et al*, 1990).

3 METODOLOGIA

A metodologia fundamental para uma pesquisa científica refere-se à forma de tratar o processo de pesquisa, da base teórica até a coleta e análise de dados (COLLIS; HUSSEY, 2005).

3.1 Caracterização da pesquisa

Este estudo enquadra-se em uma tipologia denominada “estudo de caso comparativo”, uma vez que seu objetivo é analisar as estratégias de marketing esportivo utilizadas por dois times da Capital mineira, Clube Atlético Mineiro e Cruzeiro Esporte Clube; em termos de seus principais resultados.

Yin (2005), revela que é crescente a utilização de estudos de caso nas pesquisas em ciências sociais e que o estabelecimento de uma análise comparativa de caso vai além de uma análise individual.

3.2 Unidade de análise

De acordo com Gonçalves e Meirelles (2004), a entidade que descreve o contexto em que se localizam as unidades de objeto de estudo é que constitui a unidade de análise. Neste estudo de caso, os diretores e gerentes de dois times de futebol profissional da Capital mineira é que constituem a unidade de análise.

O Clube Atlético Mineiro foi fundado, em 25 de março de 1908, por um grupo de estudantes que jogavam peladas habitualmente e que se reuniu no coreto do Parque Municipal, em uma quarta-feira. O nome adotado foi *Athlético Mineiro Football Club* e em 1913 houve mudança da grafia para Clube Atlético Mineiro (SITE OFICIAL, 2009).

O Cruzeiro Esporte Clube foi fundado, em 2 de janeiro de 1921, por desportistas da colônia italiana de Belo Horizonte, com a denominação de “Societá Sportiva Palestra Itália”, passou por outras duas mudanças de nomes e mais tarde, no dia 7 de outubro de 1942, mudou o nome para Cruzeiro Esporte Clube (SITE OFICIAL, 2009).

3.3 Unidade de observação

Como o estudo se propõe a descrever analisar as estratégias de marketing esportivo utilizadas por dois times da Capital mineira, Clube Atlético Mineiro e Cruzeiro Esporte Clube; em termos de seus principais resultados. Estes dois atores é que constituíram as unidades de observação do estudo, realizado na capital mineira. Sendo compostos por: diretores de marketing e Gerentes de loja, de dois times de futebol profissional da Capital. Segundo Lakatos e Marconi (2003) a amostra, é definida como uma parcela do universo pesquisado, convenientemente selecionada por meio de técnicas.

3.4 Instrumentos de coleta de dados

A realização da coleta de dados foi elaborada utilizando diversos métodos e técnicas, tais como: pesquisa bibliográfica, entrevistas e aplicação de questionários. Neste projeto, optou-se por realizar entrevistas por meio de um roteiro semi estruturado, com diretores de marketing e gerentes de loja de dois times de futebol profissional da Capital mineira.

Conforme Yin (2005), a utilização do método de entrevistas constitui uma das mais importantes fontes de informação para a realização de um estudo de caso.

3.5 Procedimentos de tratamento e análise dos dados

Os dados foram tratados com base nas entrevistas coletadas, sendo analisados, inicialmente, por cada grupo e posteriormente, em seu conjunto. Após a coleta e o tratamento dos dados, procedeu-se a avaliação das entrevistas realizadas com o público definido na amostra (diretores de marketing e gerentes de lojas). O princípio da avaliação qualitativa consiste identificar os principais elementos a fim de esclarecer suas diferentes características e extrair seu significado (LAVILLE; DIONNE,1999). Ressalta-se que esse estudo procurou manter na íntegra as falas descritas pelos entrevistados.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Neste capítulo, procede-se à caracterização das unidades investigadas, à apresentação dos resultados referentes à entrevista com os diretores de marketing e os gerentes de lojas dos clubes, bem como análise do material coletado na pesquisa.

4.1 Caracterização das unidades de análise

4.1.1 Clube Atlético Mineiro

A trajetória do Clube Atlético Mineiro delineia-se logo no primeiro jogo, em 21 de março de 1909, quando derrota o Sport Club Futebol, por 3 a 0, na casa do adversário. O primeiro gol foi marcado por Aníbal Machado, que mais tarde se tornaria um grande escritor brasileiro. O adversário, inconformado com a derrota, pediu revanche, sendo novamente superado, desta vez pelo placar de 2 a 0. Na terceira partida, o time alvinegro impôs ao mesmo Sport uma goleada de 4 a 0, o que decretou a sua extinção. Ao contrário de outras equipes, que não permitiam o ingresso de quem não fosse rico ou estudante, o Clube Atlético Mineiro se firmava a cada dia como um time do povo. Em 1929, teve o primeiro jogador de fora do eixo Rio – São Paulo convocado para a Seleção Brasileira: o atacante Mário de Castro. O convite, no entanto, foi recusado pelo atleta, que alegou que não vestiria nenhuma camisa que não fosse a do alvinegro, com a qual marcou 195 gols em apenas 100 jogos, provavelmente a maior média do futebol mundial (SITE OFICIAL, 2008).

A história registra os fundadores do clube: Aleixanor Alves Pereira, Antônio Antunes Filho, Augusto Soares, Benjamim Moss Filho, Carlos Maciel, Eurico Catão, Francisco Monteiro, Hugo Fracarolli, Humberto Moreira, Horácio Machado, João Barbosa Sobrinho, Jorge Dias Pena, José Soares Alves, Júlio Menezes Mello, Leônidas Fulgêncio, Margival Mendes Leal, Mário Neves, Mário Lott, Mário Toledo, Mauro Brochado, Raul Fracarolli e Sinval Moreira

Ultrapassando as montanhas de Minas, em 1937 o Clube Atlético Mineiro sagra-se Campeão dos Campeões do Brasil, na primeira competição interestadual profissional realizada no País. O torneio foi organizado pela Federação Brasileira de Futebol (FBF) e reuniu as equipes vencedoras dos estaduais de Minas Gerais, Rio de Janeiro, São Paulo e Espírito Santo. Ainda naquele ano a FBF se fundiu à Confederação Brasileira de Desportos (CBD), atual Confederação Brasileira de Futebol (CBF). Em 1950, o clube realiza inédita excursão à Europa. Entre 2 de novembro e 7 de dezembro disputa dez partidas contra equipes da Alemanha, Áustria, Bélgica, Luxemburgo e França. Foram seis vitórias, dois empates e duas derrotas. A notável campanha nos frios gramados do velho continente, alguns cobertos de neve, rendeu-lhe o título simbólico de “Campeão do Gelo” abrindo as portas da Europa para o futebol brasileiro. Mais um feito inédito seria alcançado, desta vez em 1969, quando se torna a única equipe do mundo a derrotar a Seleção Brasileira, que conquistaria o tricampeonato mundial, um ano depois, no México. Atuando no Mineirão, vence por 2 a 1, com gols de Amaury e Dadá Maravilha, com o Rei Pelé descontando para o Brasil. Em 1971, sagra-se novamente campeão nacional ao vencer a primeira edição do atual Campeonato Brasileiro. Em 1992, conquista a primeira Copa Conmebol, competição equivalente à Copa da UEFA (SITE OFICIAL, 2008).

A estrutura organizacional do Clube Atlético Mineiro compões-se de: a) Conselho Deliberativo, órgão máximo do Clube, composto por 35 conselheiros grande beneméritos, 192 conselheiros beneméritos, 90 Conselheiros natos e 150 conselheiros eleitos, totalizando 467 conselheiros; b) diretoria compreendendo: presidente, vice presidente, diretor executivo, diretor de gestão, diretora de Relações institucionais, diretor jurídico, diretor de patrimônio e assessor da presidência. Em todos os cargos o mandato é de três anos.

Ao longo de sua existência o clube adquiriu o seguinte patrimônio:

- a) Cidade do Galo – um dos maiores e mais completos centros de treinamento e concentração da América do Sul. As modernas instalações colocam o Atlético no rol dos clubes com melhor infraestrutura para futebol profissional e de base. Em junho de 2008, a Cidade do Galo serviu de

- concentração para a Seleção Brasileira para o jogo contra a Argentina, pelas eliminatórias da Copa do Mundo de 2010.
- b) Diamond Mall – localizado na Avenida Olegário Maciel, ao lado da sede social do clube; é um dos mais modernos e luxuosos shoppings de Minas Gerais. Inaugurado em 1996, possui mais de 200 lojas, concorrida praça de alimentação e seis salas de cinema. O terreno foi campo do clube entre 1929 e 1969, está arrendado, mediante contrato e acordo comercial firmados em 28/07/92, ao consórcio MTS/IBR;
 - c) Labareda – localizado às margens da Lagoa da Pampulha e ao lado do Aeroporto da Pampulha, é um conjunto arquitetônico moderno com quadras poliesportivas, piscinas, restaurantes e salão social panorâmico. Ocupando uma área: 35 mil m².
 - d) Loja do Galo – em dezembro de 2001, o Atlético firma a parceria com a Roxos e Doentes para administrar a loja Galo, localizada no Bairro de Lourdes, uma das mais belas lojas temáticas de clubes de futebol do mundo. Com um projeto arrojado e moderno, constitui o principal canal de varejo do clube.

Em 2003, surge a Galo Express, primeira loja móvel de artigos de futebol do País, que também promove a comercialização de produtos oficiais pela Internet.

Em maio de 2007, em mais uma iniciativa pioneira, o Atlético lançou o projeto de expansão da Loja do Galo, em parceria com a Francap (Franchising Capital Partners), responsável pela seleção dos franqueados. Desde então, foram assinados quatro contratos de franquia, que levaram a Loja do Galo para o centro de Belo Horizonte, o centro de Betim, a Savassi e o Barreiro, oferecendo mais comodidade aos atleticanos para o acesso aos produtos oficiais e licenciados pelo Clube. As novas unidades apresentam padrão arquitetônico diferenciado e mix completo de produtos.

- a) Sede de Lourdes inaugurada em março de 1962, durante as comemorações do aniversário do clube (25 de março). Situa-se no bairro de Lourdes, região nobre de Belo Horizonte. Concentra toda a atividade administrativa, a Sala de Troféus “Vilibaldo Alves”, no andar térreo, o Auditório Elias Kalil e, na sua lateral, a Mega Loja do Galo.

- b) Vila Olímpica – palco da preparação da Seleção Brasileira para a Copa do Mundo de 1982, disputada na Espanha, foi construída em 1973. Fazem parte da sua estrutura: campo de futebol, com um gramado de alta qualidade, departamento médico, salão social, moderna e confortável sauna, academia de ginástica, parque aquático e restaurantes.

O clube se destaca no cenário mineiro por ter sido o primeiro a criar a fantasia de mascote. Em 1976, foi lançado o primeiro “Galo”, que acompanhava as crianças e os jogadores na entrada em campo, e hoje em dia é presença certa nos jogos realizados no Mineirão.

O Atlético conta também com o apoio de uma assessoria de imprensa, responsável por intermediar todos os contatos entre a mídia e a diretoria, funcionários, comissão técnica e atletas. Seu trabalho garante que as informações do dia a dia do clube cheguem ao torcedor, seja por meio da cobertura jornalística dos veículos de imprensa ou das suas ferramentas próprias, como o site oficial e a TV Galo.

4.1.2 Cruzeiro Esporte Clube

Em 1921 surge na região do Barro Preto o clube denominado Societá Sportiva Palestra Itália e que anos depois se transformou no Cruzeiro Esporte Clube. Na época, Belo Horizonte acolhia colônias de italianos e alguns tinham relação com o futebol. Esses imigrantes fundaram o “Palestra” com a intenção de formar um clube que os representasse.

A ideia foi aprovada pelas famílias Savassi, Mancini, Lodi e Noce. Eles prometeram mobilizar toda a colônia e nova reunião foi marcada para o dia 2 de janeiro de 1921. O local escolhido foi a fábrica de artigos esportivos e calçados de Agostinho Ranieri, a Rua dos Caetés. O Palestra era a agremiação dos que arregaçavam as mangas nas indústrias da panificação, nos andaimes das construções civis, nas oficinas de calçados, nas serrarias, marcenarias e serralherias, na condução de carroças (Barreto e Barreto, 2000 p. 11).

Em 1941 a Segunda Guerra Mundial expalhava-se pela Europa, gerando reflexos no Brasil. Segundo os autores Barreto e Barreto (2000), no Brasil a ligação com esses

países não era bem vista pelos extremistas, que promoviam saques às casas comerciais com nomes alemães e italianos. Era o clima de guerra chegando a Belo Horizonte. O estádio do Palestra sofreu ameaça de ser incendiado, o que só não aconteceu devido à intervenção da Polícia Militar.

O Governo Federal edita um decreto-lei determinando a nacionalização dos nomes. Por isso, o Palestra, que já havia passado por uma troca em 1925, recebe o nome de Sociedade Sportiva Palestra Mineiro. Outra alteração ocorreu com a declaração de guerra à Alemanha, Itália e Japão pelo Brasil. “Ypiranga Esporte Clube” foi o escolhido, mas durou apenas um jogo, em função de derrota na estréia. Em reunião, o presidente do Conselho, Oswaldo Pinto Coelho sugeriu: Cruzeiro Esporte Clube, em homenagem à constelação Cruzeiro do Sul, adotando-se as cores azul e branco.

No dia 1º de julho de 1945 foi inaugurado o estádio Juscelino Kubistschek, mas o momento de grandes vitórias foi na década de 1960. Vários jogadores de qualidade despontaram e houve a conquista da Taça Brasil, maior competição do futebol nacional no ano de 1966 (BARRETO e BARRETO, 2000).

A torcida crescia vertiginosamente, e o escritor Roberto Drumond apelidou-a de “China Azul”, denominação que permanece até os dias de hoje. Outros títulos vieram, ressaltando-se entre, os mais importantes: Copas Libertadores das Américas de 1976 e 1997, as Copas do Brasil de, 1993, 1996, 2000 e 2003 e o Campeonato Brasileiro de 2003.

A estrutura organizacional do Cruzeiro Esporte Clube é composta de: a) Conselho Deliberativo, órgão máximo do clube, com 15 conselheiros beneméritos, 286 conselheiros natos, 192 efetivos e 110 suplentes, totalizando 603 conselheiros. b) Diretoria: presidente, vice-presidentes, superintendentes (de gestão estratégica, de futebol de base, de patrimônio e de obras), médico e escola de esportes, diretores: ouvidor, financeiro, marketing, jurídico e de TI. O mandato de cada diretoria é de três anos.

Compõe o patrimônio do clube:

- a) A Toca I – inaugurada no dia 3 de fevereiro de 1973, foi construída em um terreno de 60 mil metros quadrados. Planejada com todas as normas de funcionalidade e conforto, tornou-se o primeiro centro de treinamento projetado para concentração de uma equipe de futebol no Brasil. Atualmente abriga as categorias de base do clube.
- b) Toca II – destinada ao futebol profissional, reflete a ousadia e competência que colocam o Cruzeiro na trilha do futuro. As instalações são modernas com quatro campos de futebol, um Centro Avançado de Reabilitação Esportiva (CARE), apartamentos para os jogadores em dia de concentração e etc. É uma estrutura que coloca o clube como possuidor de um dos melhores centros de treinamento de futebol profissional.
- c) Sede Administrativa – inaugurada no dia 5 de agosto de 2003. O prédio tem linhas arrojadas e modernas, com revestimento em vidro azul laminado, espelhado, ajustado a uma torre de circulação vertical revestida em porcelanato branco. Localiza-se no Barro Preto, em uma área de 4,3 mil metros quadrados. Abriga os seguintes setores administrativos do clube: Presidência, Vice-presidência, Presidência do Conselho Deliberativo, Secretaria, Departamento Financeiro e Contábil, Departamento de Compras, Departamento de Pessoal, Gerência Administrativa; Departamento de Marketing e Relações Públicas; Superintendência de Tecnologia e Informática, Superintendência de Patrimônio e Obras, Superintendência Financeira, Superintendência de Segurança e Ação Social, Departamento Jurídico; Superintendência Médica; Presidência do Conselho Deliberativo e Secretária Geral
- d) Sede Campestre – construída em uma área arborizada de mais de 55 mil m², na região da Pampulha, oferece: 7 piscinas, sendo uma olímpica e aquecida; toboágua, Departamento médico e salva-vidas, parquinho com brinquedos, 6 quadras de futsal e basquete, 3 quadras de vôlei, 14 quadras abertas de peteca e 3 cobertas, ginásio esportivo com bocha, boliche, mesas de sinuca, totó e pingue-pongue, 3 campos de futebol soçaite, campo de futebol com grama sintética, pista de Cooper, mesas de baralho, dama e xadrez, saunas; 6 bares; restaurante; 6 quiosques com

churrasqueiras e serviço de apoio, salão de eventos e estacionamento para 250 carros (SITE OFICIAL, 2009).

- e) Sede Urbana (Parque Esportivo) – localizada na área central da cidade, possui mais de 11 mil metros quadrados de espaço para lazer. Está passando por um processo de revitalização, que oferecerá aos sócios mais conforto, beleza e funcionalidade. O empreendimento contempla: 3 piscinas para adultos, sendo uma semi olímpica e outra aquecida, toboágua, parquinho com brinquedos, 2 piscinas infantis, vestiários, Departamento Médico e salva-vidas; 2 quadras poliesportivas, campo de futebol com grama sintética, 6 quadras de peteca, ginásio poliesportivo coberto, com capacidade para 3 mil pessoas, salão de jogos, salão de eventos; 2 bares e restaurante.

O Departamento de Marketing e o de Relações Públicas tem por objetivos criar, planejar e implementar ações comerciais e de relacionamento com os seus consumidores em potencial, gerando receita e retorno de imagem para o clube e para as empresas investidoras.

O Clube tem ainda uma diretoria de comunicação que faz a ligação entre o Cruzeiro e a imprensa, passando as informações pertinentes do seu dia a dia. Possui também um site oficial e a TV Cruzeiro que levam notícias tanto para a imprensa, como para o torcedor. A TV Cruzeiro disponibiliza entrevistas para os profissionais de imprensa que não podem acompanhar a vida do clube diariamente.

4.2 Apresentação dos resultados

As entrevistas serão apresentadas na sequência em que foram realizadas, iniciando pelo Clube Atlético Mineiro. Contemplaram os seguintes temas para os diretores de marketing: o futebol como negócio, o mercado esportivo, o marketing esportivo, relação entre patrocinador e clube.

4.2.1 Entrevista com o diretor de marketing do Clube Atlético Mineiro

Indagado sobre a forma como o clube vê o futebol com relação a questão da profissionalização, atualmente o futebol em termos de ser somente um entretenimento popular que se transformou em negócio. Todavia, do ponto de vista de negócio, muitos clubes no Brasil ainda não têm uma definição clara de como querem esse negócio, sendo que a maioria não tem planejamento e diretrizes estabelecidas. Mas é possível perceber que há clubes hoje que conseguem obter um resultado financeiro positivo no final do ano sem desfazer do principal ativo, ou um dos grandes ativos, que são os jogadores. Nenhum consegue um superávit operacional sem vender jogador.

O futebol como negócio é um tema que ainda está sendo, debatido e discutido. Os clubes ainda estão aprendendo a entender essa nova realidade, esse novo momento do futebol como negócio, que irá evoluir ainda mais com a chegada da Copa do Mundo. Terão de promover melhoria das estruturas, tanto administrativas quanto dos centros de treinamento e estádios. Obrigatoriamente, os estádios vão ter que ser reformados ou construídos para atender às exigências da FIFA. A partir desse momento, os estádios vão passar a ser uma fonte de receita interessante para os clubes, desde que consigam trabalhar bem o potencial de exploração de receita do estádio com a torcida. Hoje, cobram valores muito baixos de ingresso por não ter condições de oferecer mais conforto e segurança para o torcedor. Ainda há muita carência em relação a isso.

Quanto à profissionalização, ela ainda está muito recente e altamente ligada à política dos clubes. Enquanto houver dependência de políticas interna, o processo de profissionalização vai ter muita dificuldade de ser implantado ou de evoluir. No Clube Atlético Mineiro, especificamente, quando ocorre uma troca de grupos no poder, seja do presidente ou dos dirigentes, com a eleição de um membro que era oposição do outro grupo, todo trabalho que existia normalmente é encerrado, é interrompido, é excluído, para que um novo grupo entre e implante uma nova filosofia. É como se tivesse sempre que haver um recomeço. E nem sempre esse recomeço mantém os projetos em andamento, situações positivas como uma linha

de administração ou um planejamento de médio e de longo prazo. O que está dando certo é abandonado, prejudicando o clube. Portanto, a força política dos clubes e a disputa política dos conselhos prejudicam muito, e vão continuar prejudicando a profissionalização. Mas uma nova vertente tem sido observada no cenário esportivo: os clubes estão buscando a profissionalização, por meio de discussões estratégicas, planejamento de médio e de longo prazo, com definição dos objetivos. Em alguns casos, independente do gestor, os clubes têm criado corpos executivos que tocam o clube, enquanto o grupo que é nomeado pelo conselho permanece como um Conselho de Administração, acompanhando os resultados e definindo as estratégias da gestão do que realmente interfere no trabalho.

A abordagem relacionada ao papel dos clubes e das federações na administração do negócio é percebida como uma correlação de forças interessante, em que os clubes grandes, de grandes marcas, são os principais atores envolvidos. Em torno de 12, 15, têm uma correlação de forças com as federações. Os clubes têm mais força do que a própria federação, o que é muito interessante, por exemplo, muitas das decisões das federações têm que ter o “de acordo” ou a concordância dos principais clubes, sem eles o produto delas – o campeonato estadual – perde total atratividade. Então, é uma correlação interessante, porque, apesar de a federação ser um órgão regulador, ela sofre pressão dos clubes mais fortes, mas, ao mesmo tempo, foi criada para representar o interesse dos filiados, os clubes. E, apesar de a Confederação e as federações buscarem promover o desenvolvimento do futebol, o esforço ainda é pouco. Poder-se-ia incluir nos regulamentos, nas normas técnicas e nos estatutos alguns pontos que direcionassem os clubes para uma organização, e profissionalismo maior. As diferenças de negócios entre os vários clubes, tanto no Brasil quanto no exterior, são muito grandes; Os clubes do exterior estão muito à frente, tanto na gestão dos clubes, quanto no entendimento do negócio. “A visão do negócio”, “Planejamento”, “Exploração do negócio como produto futebol”, “A imagem dos jogadores”, “O relacionamento com o cliente (torcida)”, e “A maximização da receita junto à torcida” são temas muito avançados em relação ao País. Enquanto esteve à frente da diretoria nos últimos três anos, o entrevistado visitou quatro a cinco, clubes na Europa. A cada ano, percebia uma evolução significativa dos clubes no sentido de tratar o torcedor como cliente e de tentar transformar essa relação, essa emoção, essa paixão do torcedor em receita para o clube. Vários clubes da

Europa já têm um sistema de banco de dados único, denominado CRM (gerenciamento de redes), só visto no Brasil em redes bancárias e grandes lojas redes de varejo. Lá, eles têm todo o cadastro do cliente e conseguem monitorar quando e quanto compra, o tíquete médio de compra, a frequência das compras, o comportamento de compra. Assim, quando ocorre algum lançamento de um produto, esse cliente sempre é comunicado. Esse tipo de trabalho no futebol brasileiro não existe, e lá fora está cada vez mais forte, resultando em maior exploração, em diversas alternativas de receitas. Não só com os torcedores, mas também com a imagem dos jogadores, recebendo parte da receita dessa imagem, o que não ocorre em nosso País.

O Beckam, por exemplo, ou qualquer jogador do Juventus, em todo o contrato que a Juventus consegue para um jogador fazer uma propaganda, participar de um comercial, representar uma marca, a Juventus fica com 50% e esse jogador com 50% (Diretor do Clube A).

Com relação ao mercado esportivo brasileiro é crescente e com tendência de se desenvolver muito ainda, não só pela preocupação cada vez maior da sociedade em busca de uma melhor qualidade de vida, saúde, prática de atividades esportivas, como, até mesmo, um produto de entretenimento popular. Apesar disso, o crescimento dependerá muito da organização e do trabalho que os clubes e as confederações irão desenvolver em qualquer modalidade esportiva.

Já as especificidades desse mercado, como concorrência, os torcedores e o consumidor, apresentam uma variabilidade de praça para a praça, é a concorrência surgindo com o esporte. Se não houver concorrência dentro do esporte, não há como ter o esporte, uma equipe disputando com a outra. Então, a concorrência é necessária e obrigatória dentro do esporte. Quanto aos torcedores, percebe-se que, independente da praça, há concorrências culturais, de entretenimento e de lazer com o esporte.

Rio de Janeiro, a praia é um concorrente direto de qualquer esporte, porque o carioca não deixa de ir à praia sábado ou domingo de manhã para assistir um jogo de vôlei, para assistir um jogo de basquete, para ir a um ginásio, para participar de uma competição. Então, no Rio você tem a concorrência da praia. Na Bahia, você tem uma concorrência muito forte da música, dos movimentos culturais. Já é uma concorrente forte tanto que numa pesquisa da Globo Sat feita em 2005 Salvador é a capital onde tem o maior percentual da população que nunca praticou esporte. São 22% que nunca

praticou ou não pratica esporte. Então, você vê que a Bahia tem uma relação com a música muito forte, com a cultura muito forte, e é um concorrente direto para o esporte (Diretor do Clube A).

As expectativas do mercado esportivo estão voltadas para a Copa do Mundo de 2014. O ano de 2010 teve um forte início, marcado por muitos investimentos, principalmente em estrutura, estádios, muita discussão sobre a organização do futebol, a importância do futebol, a necessidade de os clubes transformarem futebol em negócio, de terem uma estrutura mais profissional, pessoal mais capacitado, etc. Logo em seguida, haverá a própria Copa do Mundo, em que se viverá uma euforia, com perspectivas de ser o maior evento da história brasileira, maior evento tanto esportivo quanto cultural. E em seguida haverá o momento de consolidação dos clubes. Aqueles que aproveitarem as oportunidades desses eventos, que se organizarem e direcionarem bem os investimentos, se profissionalizarem a partir de 2014 farão parte de um grupo que vai, competitivamente, tanto dentro quanto fora de campo, ser mais fortes. E aqueles clubes que não se organizarem, correm o risco de perder muita força, perder torcida, perder dinheiro e conseqüentemente, terem menos resultados e menos títulos dentro de campo.

Quanto ao marketing esportivo verificou-se que a necessidade dos clubes em relação ao marketing é total. Eles tinham três maneiras de obter fontes de receita: televisão, bilheteria e venda de jogador. Hoje a televisão vem aumentando o valor, mas vai chegar num limite, num teto, até 2014. A bilheteria no Brasil não está crescendo. A exceção é o São Paulo Futebol Clube, na final da Libertadores, que apresentou um crescimento na bilheteria. Mas a média, o tíquete médio de venda no mercado, é muito baixo. A venda de jogadores para o exterior antigamente eram muito maiores. Este ano, percebeu-se uma redução muito grande no número de negociações para o exterior. Até agora os clubes do Brasil estão tendo muita dificuldade de vender jogador para o exterior, de gerar receita, pois os clubes lá fora estão começando a avaliar um pouco melhor o investimento custo-benefício antes de investir. Os clubes brasileiros estão buscando explorar a marca, com licenciamento de produtos, diversificando as lojas, criando programas de franquia etc. Os contratos de material esportivo têm crescido muito de alguns anos para cá. Os patrocínios também, que este ano não cresceram em razão óbvia da crise financeira do mercado, mas apresentam crescimento. As parcerias estratégicas, o

relacionamento com a torcida, em que muitos clubes já têm conseguido boas receitas. No Sport Club Internacional e no Grêmio de Foot-Ball Porto Alegre, o programa de Sócio Torcedor tem gerado receitas interessantes. Alguns clubes já têm investido em programas, em produtos novos de multimídia, através do celular e da criação de canais próprios de televisão. O trabalho com site dos clubes apresenta resultados para a geração de receita. Portanto, o marketing dos clubes desempenha papel fundamental e vem explorando diversas oportunidades. No caso da bilheteria, que vai ser um novo negócio, a partir da gestão dos estádios a serem utilizados na Copa do Mundo, os clubes necessitaram de profissionais especializados em gestão de marketing. O estádio vai gerar outras receitas, explorando camarotes, áreas vips, alimentação, bebidas e produtos do clube. Quer dizer, tem aí todo um novo negócio dentro do futebol que irá surgir. Um dos principais destaques do que se vende no marketing esportivo é a marca do clube, quer seja em produtos, serviços ou relacionamento com o torcedor.

O Clube Atlético Mineiro fechou em novembro de 2008 seu Departamento de Marketing. Isso significou uma direção contrária à tendência do negócio do futebol. Seu principal concorrente na Capital Mineira tem um Departamento de Marketing enorme, com inúmeros funcionários e muito bem estruturado. No Atlético, os contratos de patrocínio e de televisão estão sendo conduzidos pela própria presidência. Outros negócios, como licenciamento, loja e placa de publicidade, não estão tendo a atenção devida da gestão, talvez por envolver valores menores. Ainda assim, o somatório desses valores representa uma receita significativa. Pode ser que o clube terceirize esse serviço, uma vez terceirizada a gestão da sua marca, corre-se o risco de perder não só o dinheiro como também o controle institucional da marca. E, indiretamente, a estratégia de desenvolvimento da sua marca em alguns produtos e serviços acaba sendo entregue para terceiros.

O clube tinha um planejamento de marketing previsto para encerrar em 2010, ano em que terminaria o mandato do presidente Luiz Otávio Ziza Valadares (Ziza), que renunciou em 2008. O planejamento de ações e a administração das oportunidades são essenciais para o clube, como esclarece o depoimento:

A gente está vivendo essa situação. Agora, a placa de publicidade do campeonato mineiro, cada clube negocia o seu. O ano passado o Atlético conseguiu R\$1.065.000,00 com placa de publicidade. Esse ano, muitas empresas têm me ligado porque não conseguem falar no Atlético. Não conseguem nem conversar e nem ter retorno. Ou seja, uma atitude de terminar, de fechar o Departamento de Marketing. Eu tenho certeza que só de placa de publicidade no campeonato mineiro o Atlético vai perder um valor muito significativo, porque não vai conseguir vender R\$1.065.000,00, como a gente conseguiu (Diretor do Clube A).

A falta de conhecimento para fazer a gestão e a comercialização de determinada propriedade pode causar prejuízos ao clube. A equipe de marketing enquanto estava na gestão realizou todo um trabalho, com pesquisa de mercado, análise da concorrência e análise de demanda, inclusive com o monitoramento de outros clubes, para entender o que é que eles estavam fazendo. Clubes como o Grêmio, o Internacional, o Cruzeiro, o São Paulo, o Corinthians e muitos outros tinham uma relação muito boa com essa equipe. Atualmente, não tenho conhecimento do que vem sendo feito no clube. Possivelmente, foi abandonado.

A influência do marketing nas relações clube *versus* consumidor, clube *versus* patrocinador, clube *versus* venda de produtos de marca própria e marketing *versus* desempenho é interessante, uma vez que no futebol “resultado dentro de campo” é uma preocupação da torcida. Prova disso é a questão do Centenário.

No ano do Centenário, nós tínhamos todo um planejamento de marketing muito grande. Realizamos, talvez, uns 60% das ações previstas, mas 40% das ações acabaram não sendo realizados exatamente porque os resultados dentro de campo prejudicaram muito. E você não consegue ter ação de marketing que consiga interagir com o torcedor, de incentivar o torcedor para comprar produto, comprar serviço do clube se o clube de repente perde de 5 x 0 na final do campeonato mineiro para o Cruzeiro. Então, tem certas coisas que a gente depende do resultado dentro de campo (Diretor do Clube A).

O Departamento de Marketing dos clubes desenvolve um trabalho cujo objetivo é reduzir essa dependência do resultado dentro de campo, buscando interagir com a torcida, valorizar a marca, trabalhar o orgulho do torcedor de uma forma diferente explorando características e atributos que não estejam diretamente ligados ao resultado, conforme foi feito no Centenário.

Nós fizemos um jogo amistoso do Centenário do Atlético ano passado. O Atlético estava mal no campeonato mineiro. Estava, se não me engano em oitavo lugar. E a gente conseguiu fazer uma festa muito bonita no Mineirão que deu um lucro líquido para o Atlético de R\$500.000,00, mesmo em um momento ruim, né. com o show do Jamil. Pagando todos os custos, deu um resultado líquido de R\$500.000,00 (Diretor do Clube A).

A equipe de marketing trabalhou ações de marketing no clube (propaganda, promoção e relações públicas), promovendo a divisão em cinco grupos de produtos, classificados da seguinte forma:

- a) Grupo de produto institucional – busca de parcerias, patrocínio de camisa, patrocínio de material esportivo e outras parcerias estratégicas;
- b) Grupo de publicidade – envolvia as placas em campo, anúncios no site, anúncios na Cidade do Galo, marcas novo backdrop do clube produtos publicitários;
- c) Grupo de multimídia – envolvia a TV Galo, englobando todos os anúncios, anunciantes e as parcerias incluindo o “Galo no celular”;
- d) Grupo de franquias – programa cujo objetivo era explorar a franquia das lojas e o licenciamento, buscando gerar receitas para o clube;
- e) Grupo de relacionamento - envolvia ações de relacionamento com os torcedores, com o programa Sócio Torcedor, que na época estava sendo reavaliado para ser lançado novamente, e o programa “Torcedor Colaborador”, lançado em parcerias com a Cemig.

Os resultados do marketing esportivo são avaliados por números, que podem refletir no crescimento de receitas e mostram o crescimento do trabalho, das vendas, etc. Outra maneira é a avaliação institucional, que é um pouco mais subjetiva, mas importante, pois permite identificar no mercado o quanto o clube ou a marca ganharam por exemplo, em credibilidade, visibilidade e percepção de qualidade trabalho de relação positiva. O clube tem consciência de que esse ganho institucional pode gerar uma consequência no campo financeiro.

Por exemplo, a marca São Paulo. Hoje, ela está associada à organização, seriedade, profissionalismo e credibilidade. Então esses atributos que a percepção da marca, mesmo que seja subjetiva, fazem com que você consiga ter receitas maiores com patrocínio, receitas maiores com as negociações. Porque, [...] às vezes tem o interesse de associar a marca delas a um clube organizado. Por exemplo, pagar salário em dia, cumprir os compromissos com os fornecedores, pagar os fornecedores, isso são condições básicas no futebol que nem todos cumprem, mas que agrega ou contribui com a valorização institucional da marca (Diretor do Clube A).

As dificuldades de relacionamento do setor de marketing com os dirigentes no clube eram muito grande 2004, quando a equipe assumiu o departamento. Até 2008, essa relação melhorou significativamente. O envolvimento do marketing com os outros departamentos do clube depende muito da gestão do presidente, do entendimento do presidente sobre a importância de os departamentos trabalharem juntos. No mandato do presidente Ziza a equipe conseguiu uma interação importante entre os departamentos, por meio de reuniões semanais entre todos os departamentos, troca de informação, discussão de projetos e trabalhos em equipe. No caso do futebol, encontra-se muita resistência em quebrar alguns modelos culturais que existem há muitos anos. Observa-se muita dificuldade para mudar algumas filosofias, dificultando a inserção de novos trabalhos em alguns departamentos, em função dessa cultura de que o futebol sempre foi o carro-chefe, o único departamento importante dentro dos clubes. Os demais sempre foram tratados como um acessório. Então, a partir do momento em que se tenta construir uma relação conjunta de discussão de projetos, de utilizar jogadores em alguns eventos, ações importantes para o clube, é que se contribui para a quebra de algumas resistências naturais

Ao investigar a relação entre patrocinador *versus* clube, os principais patrocinadores do clube e as formas de patrocínio foram descritos pelo entrevistado com a seguinte fala:

Olha, na época quando eu saí [...] o patrocinador principal era a Fiat e o copatrocinador que era a *FPT Fiat Powertrain Technologies* é a nova patrocinadora. A gente tinha patrocinador de material esportivo, que era a Lotto, e tínhamos grandes contratos do Departamento Médico, que deram suporte ao permitir o nosso departamento ter um atendimento de todos os atletas em qualquer lugar do Brasil e construir um consultório odontológico dentro da Cidade do Galo. Então, esses eram os principais parceiros que a gente tinha (Diretor do Clube A).

A efetivação do relacionamento com o patrocinador que envolve, fatores de atração entre as partes, participação de intermediários, influência das características das duas partes, definição prévia das obrigações, troca de cargos, definição de prazos para resultados, relação entre investimentos e resultados esperados e critérios de qualidade/mensuração de resultados – era realizada diretamente com o patrocinador. O diretor de marketing era o responsável por lidar diretamente com o

diretor da Fiat e com o diretor da *FPT Fiat Powertrain Technologies*. Mas havia uma funcionária no departamento voltada para o atendimento desses patrocinadores, que fazia o atendimento diário dos patrocinadores, para avaliar e atender às demandas necessárias. E sempre tinha alguma solicitação de camisa, de ingresso, de visita ao centro de treinamento ou, em alguns casos, a presença de algum jogador em um evento promovido por eles. Várias atividades eram prontamente atendidas, pois o que atrai as empresas é a grande visibilidade que o futebol tem no Brasil, a grande exposição na mídia. No País, observa-se que 86% da população brasileira torce por algum time de futebol, que está presente. Junto com a novela, com o jornal, é o principal produto da televisão em termos de audiência, gerando um produto muito acompanhado pela população. Quando as empresas querem ter uma penetração da marca ou ter uma exposição diária da marca na mídia ou na mente da população, elas acabam procurando o futebol, pela força que o futebol tem, e nada impede que o mesmo patrocinador trabalhe com outros clubes, sendo essa somente uma questão orçamentária da instituição. Ou seja, se houver fôlego financeiro uma empresa poderá patrocinar vários clubes.

Tem um caso que foi muito marcante no Brasil. Em 1987, a Coca-Cola patrocinou todos os clubes do campeonato brasileiro, exceto o Flamengo que já tinha um contrato com a Petrobrás. Mas patrocinou todos os outros clubes do futebol brasileiro. Então é uma experiência que já aconteceu. Hoje, pelo volume dos patrocínios, talvez seja difícil uma empresa repetir isso (Diretor do Clube A).

A questão do relacionamento, da convivência e do acompanhamento das atividades potenciais foi utilizada na resolução de problemas. No Atlético foi tratada de acordo com a demanda. A funcionária que cuidava do atendimento realizava reuniões periódicas, normalmente quinzenais ou mensais, com os patrocinadores, de acordo com o momento, com a demanda e, também, à medida que as solicitações apareciam. Mas muita coisa é prevista em contrato no momento em que ocorre a negociação contratual. Inclui-se uma série de responsabilidades, direitos e deveres de ambas as partes, que devem ser cumpridos. Os casos identificados considerados como “casos extras” eram estudados de acordo com a solicitação.

Sobre a forma como se avalia a incompatibilidade entre marca do patrocinador, evento, atleta e time é percebida do seguinte modo:

Pois é, aí depende de cada clube. A gente percebe que alguns clubes têm uma preocupação maior com a receita financeira. Ou seja, de conseguir um patrocínio que traga para o clube mais dinheiro. Outros clubes, a gente percebe uma preocupação não só de ter um valor de patrocínio muito interessante, alto, mas também de ter um patrocinador cuja marca possa agregar para o clube também. Então, isso é uma coisa que eu entendo ser importante para o clube. Lá no Atlético, a gente sempre procurava trabalhar com marcas de credibilidade no mercado, com marcas fortes, para que pudessem agregar também a marca do Atlético (Diretor do Clube A).

A maneira com que se determina a durabilidade e o futuro da relação com o patrocinador depende muito da estratégia e dos objetivos que a empresa tem. O entrevistado relata que a Fiat, em 2008, entrou no Atlético, no Cruzeiro e no Palmeiras, pois seu interesse era uma exposição maior no mercado e ter uma relação com a população, principalmente em São Paulo, uma vez que sua força é menor do que no mercado mineiro. Na época, precisava de maior exposição e penetração nesse mercado. No caso do Centenário do Galo, a Fiat que é uma das principais empresas situadas aqui em Minas Gerais, não queria ficar de fora desse momento do clube. Então, as ações vão depender muito do objetivo estratégico. Em 2009, em função da crise financeira e da redução das vendas, a Fiat decidiu não investir no futebol. Por outro lado, a Samsung e a LG, que são duas empresas que brigam pela liderança de mercado no Brasil, decidiram investir no futebol, para que tivessem a marca conhecida. Eram duas empresas desconhecidas. O investimento no futebol foi uma maneira que encontraram para fazer com que a marca se tornasse conhecida ainda. Ainda continuam investindo, pois sabem da força da penetração do futebol. Pode ser que em determinado momento elas atinjam uma participação de mercado satisfatória e migrem do futebol para uma outra estratégia. Isso dependerá muito dos objetivos e da estratégia da empresa.

A relação entre o desempenho do time e o patrocinador, do ponto de vista do futebol, é um negócio, um produto. Todo mundo quer comprar o melhor produto. As empresas, obviamente, vão sempre procurar aqueles clubes que têm mais força na disputa dos campeonatos, que têm mais condições de ganhar títulos, pois com isso ganham maior visibilidade, maior exposição na mídia, mais envolvimento da população. Então, de modo geral, é natural que as grandes empresas procurem sempre os mais fortes dentro de campo.

Os critérios utilizados para se estabelecer o valor do time (marca), dos produtos e do patrocínio não obedecem a uma fórmula, mas há algumas informações e variáveis que auxiliam na definição desses números.

A primeira é a exposição do clube na mídia. Relatórios científicos fornecidos pela informídia divulgam o retorno de mídia de cada clube. Na época, era conhecido quanto o Atlético tinha de exposição à mídia e quanto os outros clubes tinham. Era possível fazer um comparativo do Atlético com os outros grandes clubes. Por isso a exposição na mídia é uma variável importantíssima na definição do valor do patrocínio. Um segundo ponto é a força da sua marca. O Atlético está entre os doze grandes clubes do Brasil: 4 do Rio, 4 de São Paulo, 2 de Minas Gerais e 2 do Rio Grande do Sul. Se for feita uma avaliação fria da marca do Atlético, é possível perceber que o clube tem uma marca muito forte, maior que a do Botafogo e do Fluminense e mais envolvente do que a desses clubes. Por outro lado, o Atlético está há muitos anos sem ganhar um título nacional de expressão. Ele perde um pouco neste quesito de competitividade dentro de campo para outros clubes, como o São Paulo e o próprio Cruzeiro, que vem conquistando títulos significativos e expressivos ao longo dos anos. Porém, um importante fator é que o Atlético está no mercado de Minas Gerais. O mercado publicitário mineiro tem um valor menor do que o mercado de São Paulo e do Rio. São Paulo, hoje, corresponde a 50% do mercado publicitário do Brasil inteiro. É natural que o valor dos patrocínios das equipes de São Paulo seja maior que o de Minas Gerais, porque o mercado de São Paulo vale mais do que o mercado de Minas Gerais, com resultados do PIB atingindo 40%, enquanto o percentual de Minas Gerais não ultrapassa 10%. Há ainda, um fator a ser considerado: o comparativo de mercado com os outros produtos. Por exemplo, o São Paulo tem hoje um patrocínio de 16 milhões, o Palmeiras tem um patrocínio de 15 milhões, o Santos tem de 8 milhões, o Flamengo tem de 16 milhões, o Grêmio e o Internacional têm de 6 milhões. Esses valores são utilizados para comparar e visualizar, em relação aos demais clubes, qual valor pode ser estabelecido para a marca do clube (Diretor do Clube A).

4.2.2 Entrevista com o gerente de loja do Clube Atlético Mineiro

Para o gerente de loja do clube, o mercado de produtos esportivos está em constante crescimento, tendo um público consumidor formado na maioria por mulheres.

A concorrência nesse mercado é indireta, ocorrendo, por exemplo, com as lojas de esportes com características exclusivistas de futebol. Na Loja do Galo não existe escolha de fornecedores, uma vez que a mercadoria comercializada é oficial e licenciada. O fornecedor é um parceiro. Só se pode comprar deste fornecedor. É uma relação de troca: o clube paga pelo produto e o fornecedor, pela marca (Gerente do Clube A).

A análise de mercado é feita pelo fornecedor. O risco é da empresa por trás da gestão da loja. No caso, a empresa responsável é a "Roxos e Doentes", que também está associada a outros clubes brasileiros.

4.2.3 Entrevista com o diretor de marketing do Cruzeiro Esporte Clube

Quanto ao futebol este é um grande negócio. Contudo, é ainda tratado de forma amadora, uma vez que a grande maioria dos clubes fica apegada a brigas políticas, à vaidade, e não trabalha uma profissionalização. Hoje, a marca do clube é um negócio muito forte. No Brasil, há milhões e milhares de torcedores, de clientes cativos, que precisam ser trabalhados. Alguns clubes fazem isso muito bem. Outros, de jeito nenhum. É exatamente na questão de brigas políticas que os clubes se perdem.

Com relação ao papel dos clubes e das federações na administração desse negócio, a condução, enquanto organizadoras e produtoras deve ser de facilitadoras do processo. Mas, muitas das vezes, o que se vê é o contrário. Há, ainda o grande despreparo das pessoas que estão desempenhando funções nessas instituições, que não percebem que o dono do espetáculo é o time e que se não existisse o clube não existiria o evento. Os clubes estão subordinados a determinadas regras que travam e impedem o seu desenvolvimento. Deveria existir ordem, sim, pois se cada clube fizesse ao seu bel-prazer a questão seria mais complicada. Os clubes têm de perceber o papel fundamental deles enquanto agentes e enquanto processadores do grande mercado que é o futebol.

Há diferença de negócios entre os vários clubes, tanto no Brasil quanto no exterior. O Brasil está muito adiantado em relação a alguns Países, mas atrasado em relação a outros. Na própria Europa, hoje, até pelo poderio econômico, o futebol vale mais. Eles dominam muito mais, sabem trabalhar mais a marca do clube, exatamente porque, talvez, tenham começado essa profissionalização bem antes do que dos clubes brasileiros. Mas o negócio do clube não é só futebol. E aí que ocorre essa diferenciação, essa visão do clube como empresa, do clube como um grande

negócio alavancador de resultados e que não dependa exclusivamente do futebol, da venda de atletas ou de receitas de jogos.

Quanto ao mercado esportivo o dirigente entende que esse é um mercado aberto, que precisa ser mais bem explorado e trabalhado, pois o torcedor consome os produtos do clube. O futebol realmente é uma paixão no Brasil, é um mercado que está em franco desenvolvimento e que tem tudo para crescer. À medida que cresce a tendência é desenvolver não só o clube em si, mas tudo o que está a sua volta. Pode ser um grande gerador de empregos diretos e indiretos, que envolve um grande número de empregos, não só as mídias faladas, escritas e televisada, mas também o próprio material esportivo e os administradores dos estádios. É um mercado que movimenta muito além do time do futebol.

As especificidades desse mercado – concorrência, torcedores e consumidor – são inúmeras. É uma delas é a capacidade de perceber exatamente quem é o seu torcedor, o que é que ele espera, qual é o estímulo dele, como é que você trabalha as virtudes e as deficiências desse torcedor.

[...] no próprio Cruzeiro, e estou aqui há três anos e oito meses na Diretoria de Marketing, nós percebemos realmente que a nossa marca era muito pouco explorada, que precisava trabalhar mais esse valor da marca. Uma coisa que a gente não engole é essa questão de que Minas vale-se muito menos que São Paulo e Rio. Eu acho que não deve ser uma briga só do Cruzeiro. Deve ser uma briga, inclusive, de todo o meio esportivo, para que a gente possa realmente ser percebido com a força que a gente tem como estado, como clube. O Cruzeiro é um dos clubes mais organizados do Brasil, uma das melhores estruturas, se não for a melhor. E por que é que ele vale muito menos nas negociações com televisão ou com patrocinadores do que um clube do Rio ou de São Paulo? Quer dizer, se a gente não lutar pela nossa aproximação para depois brigar, e aí nós precisamos de todo mundo junto, inclusive a mídia, nós não vamos chegar lá de jeito nenhum. A desigualdade vai cada dia ser maior, fora a concorrência (Diretor do Clube C).

As expectativas sobre mercado esportivo são percebidas pelo diretor, que tem a seguinte filosofia: “Concorrência deve gerar competência”. Assim, o outro clube não pode ser visto como concorrente. São adversários apenas nas competições, pois o torcedor não deixa de comprar o produto do seu clube para comprar o produto do adversário. Pelo contrário, o torcedor adversário pode comprar o produto de outro clube para presentear um grande amigo, o filho, alguém realmente que goste muito do Cruzeiro. É importante perceber e aprender com os outros. A diretoria está

sempre tentando enxergar o que os outros estão fazendo, em busca de fazer pelo menos igual, ou se possível, melhor. Uma das coisas que passou a ser trabalhada no Cruzeiro após a gestão do atual diretor é, especificamente, a valorização da torcida.

Pesquisas e estudos realizados mostram que o Cruzeiro tem realmente um número de torcedores muito maior do que qualquer outro clube no estado de Minas.

Mas a mídia mineira, até porque tem uma grande maioria que torce para outro lado, insiste em fazer vistas grossas a isso. Agora, eu não posso fazer vistas grossas para isso. Tenho que enfatizar isso: a nossa torcida é exigente? Porque ela é acostumada a ganhar títulos (Diretor do Clube C).

Outra ação, envolve um estudo no âmbito psicológico da torcida. Foram formuladas perguntas como: O que é que se poderia fazer para trazer esse torcedor para perto? Os resultados levaram ao lançamento, há mais ou menos dois anos, da campanha essa “Esta torcida, nosso time”, exatamente, para criar um elo entre o torcedor e o clube, gerando resultados positivos.

A necessidade dos clubes em relação ao marketing esportivo no Brasil ainda é muito recente. Sob o ponto de vista histórico, os clubes têm realmente um Departamento de Marketing há muito pouco tempo. Eles estão aprendendo com isso. O principal foco dentro do marketing do Cruzeiro é a valorização de sua marca.

Onde tem a marca Cruzeiro eu estou no meio. Não importa qual seja a área, mas eu vou meter o nariz. E isso, às vezes, incomoda. E isso mexe com vaidades. Isso mexe com ciúmes. Mas eu não estou nem um pouco preocupado com isso. Eu estou aqui para trabalhar e mostrar resultados. E por isso nós temos crescido muito as nossas receitas financeiras, porque a gente está em busca da valorização da marca do clube. E aí junto com a marca vem o quê? Vem uma série de coisas. Tem o institucional, tem o mercadológico, tem o visual, tem o promocional, tem tudo. Eu cuido de detalhes voltados ao clube. Nós temos dois clubes sociais. Eu cuido de detalhes voltados às lojas próprias do clube, que é a questão da imagem dos atletas, do material esportivo. Então, a gente tem um vínculo muito próximo com tudo, da área administrativa. Então, onde falou que têm marca do Cruzeiro nós estamos tentando enxergar como uma oportunidade, se não de negócio, uma oportunidade de melhora e de valorização dessa marca (Diretor do Clube C).

Sobre a estruturação de marketing do Cruzeiro, o dirigente ressalta a questão da vaidade. Ele entende que se a pessoa tem uma vaidade em dizer que é ela que faz, que muda, que acontece, ela realmente fecha o clube a sua volta. Mas se ela

percebe as separações setoriais do clube precisa também avaliar outras áreas e outros profissionais.

Eu acho que a grande virtude de quem comanda, do principal comandante, não é saber tudo, não é fazer tudo; é ter uma equipe competente, uma equipe comprometida, que busca os resultados. Eu acho que à medida que as empresas dos clubes perceberem realmente qual é a função principal do marketing, nesse sentido de valorização da marca, de busca de alternativas de melhoria dos negócios e receitas financeiras [...] (Diretor do Clube C).

No Cruzeiro, o marketing é composto pelo Departamento comercial pelo relacionamento com os torcedores, através do cartão fidelidade e uma série de outras coisas; e pelo Relações Públicas, que cuida dos eventos sociais voltados para os sócios do clube, uma área de criação própria para dar velocidade e dinamismo às ações, e, atualmente está abrindo uma área de franquia, inclusive com estudos voltados para a Lei de Incentivo de Esportes, tentando criar um ponto de desenvolvimento mais específico para que essa ação ganhe mais força.

A forma de planejamento e de administração do marketing do clube, na visão do diretor, é vista como um negócio. Não importa o nome. Chame de marketing, de comercial, de diretor, de vice-presidente, só ele representa. O que importa é o trabalho desenvolvido. O presidente do clube tem que estar muito voltado para isso, percebendo que o marketing é um aliado, e não um adversário. Se perceber como adversário, realmente não funciona. Outro ponto interessante é que se o gestor de marketing, no mundo de hoje concentrar em suas mãos todo o trabalho, é possível que ele não saia do lugar, pois são muitos detalhes. A vivência diária é que permite conhecimento da quantidade de detalhes, por exemplo, de uma ação promocional. O jogo não é simplesmente chegar e ver tudo maravilhoso. Tem uma série de questões que precisam ser trabalhadas, como a legislação, o Corpo de Bombeiros, a Administração de Estádios do Estado de Minas Gerais (ADEMG), a Federação, a CBF. Então, é necessário perceber todos esses fatores para se criar realmente uma ação. Não é simplesmente chegar e reinstalar aquela relação. Um departamento específico para isso tende a fazer melhor, afirma o diretor.

A influência do marketing nas relações clube *versus* consumidor, clube *versus* patrocinador, clube *versus* venda de produtos de marca própria e marketing *versus* desempenho é de um marketing voltado para o comercial, para o relacionamento no

clube. Toda a questão de licenciamento de produtos é feita diretamente pelo departamento. Antigamente, era feita por uma empresa argentina instalada em São Paulo. Entretanto, os valores pagos eram muito altos. Em verdade, essa empresa e o clube tinham um faturamento mínimo em cima disso. A velocidade que se dava ao lançamento de produtos, às inovações, às oportunidades que o mercado abre, nada disso existia. Por isso, o clube resolveu criar uma equipe própria, com um custo menor e um resultado muito maior.

As principais ações de marketing no clube, propaganda, promoção e relações públicas – inicialmente são focadas para o relacionamento. O ano passado foi marcado pela campanha “Essa torcida, nosso time” cujo objetivo era, exatamente perceber a importância de mexer, de uma forma geral, não só com o torcedor, mas também com a mídia.

Quando o clube lançou a campanha “Juntos somos mais fortes”, a intenção era dizer para todos que se conseguisse juntar forças, o Cruzeiro se tornaria mais forte no campeonato mineiro e no campeonato brasileiro. A medida que essas ações ocorriam, o clube era mais visto pela mídia nacional, conquistando respeito e passava a ter um valor agregado diferenciado, por exemplo, na camisa e, conseqüentemente, adquire uma condição de conversar com o patrocinador com mais força, exatamente para ter um patrocínio com condições de competir com os times do Rio e São Paulo.

Com relação aos resultados do marketing esportivo, primeiro, ouve-se muito o torcedor, o que já é um hábito no clube, uma vez que esse torcedor é participante. E, ainda, é feito um acompanhamento de todos os resultados dos elogios, das reclamações. Com isso, é possível perceber o nível de aceitação de um modo geral.

Quando cheguei, em maio de 2005, no início a gente tinha um mês que realmente dava vontade de chorar. A gente deveria no mínimo dizer: “Espera, falta respeito à pessoa humana”. Não faltou nem respeito profissional. Eu hoje percebo que isso acabou. Então praticamente inexistente. Se eu tenho quase 8 milhões de torcedores, não é um meio de se tratar as coisas que vai me fazer mudar um processo. É lógico que ele serve para reflexão, mas ele não serve como baliza de mudança, porque uma pessoa em 8 milhões é insignificante (Diretor do Clube C).

Ouvir o torcedor e buscar sua opinião, é muito importante, porque o torcedor é valioso. A sua percepção é essencial. A equipe de marketing realiza, formalmente e

informalmente, uma pesquisa sobre como estão ocorrendo, na internet, as colocações e as opiniões. Faz um monitoramento, que serve como outro grande balizador, pois o clube tem tido uma média de público nos jogos muito interessante, tem também como apontador de resultados a venda dos produtos nas lojas oficiais do Cruzeiro, que pode ser considerado como outra demonstração de aceitação do torcedor em relação ao trabalho que vem sendo desenvolvido.

Quanto às dificuldades de relacionamento do setor de marketing com os dirigentes do clube, são aquelas inerentes a qualquer empresa em termos de gestão. Não é muito diferente. Se há uma relação profissional, você tem que buscar sempre a melhor idéia. Não importa de onde ela venha. Ninguém é dono da verdade. Buscando-se o respeito em função do trabalho desenvolvido. À medida que o trabalho é feito dessa maneira, vai se alcançando o resultado, ainda que com erros e mudanças, pois não é possível acertar sempre. O importante é sempre fazer o melhor e buscar resultados com o público. Com isso, os outros problemas de relacionamento são facilmente diluídos.

Trombadas, eu acho que é normal. Eu acho que problema para mim é oportunidade de crescimento. Portanto, a gente tem que aprender com isso. O que a gente busca muito, não só eu como a minha equipe, é se despir da vaidade, que à medida que a gente se despir de vaidade ou de uma necessidade de poder pelo poder, a gente começa a criar um diferencial (Diretor do Clube C).

Em vários clubes, assim como no Cruzeiro, existe uma ala mais antiga e conservadora. As vezes, fica querendo deixar que o tradicionalismo impere em relação aos resultados, mas o departamento tem conduzido essa questão com mais força e firmeza. O tradicionalismo deve existir, mas no intuito de buscar crescimento. Agora, se cabem mudanças, os paradigmas têm que ser derrubados.

Em relação aos principais patrocinadores do clube e às formas de patrocínio, hoje, essa responsabilidade é toda do Departamento de Marketing. O presidente participa apoiando nos momentos decisivos e necessários. O departamento conseguiu crescer muito no valor de patrocínio do Cruzeiro em relação ao que era. Essa foi uma luta, um desafio, para o departamento. O Cruzeiro não coloca uma marca na camisa simplesmente por colocar.

O nosso interesse é analisado. Não é apenas o valor que o cara fala que fixa. O valor da nossa marca somos nós, voltados para esse mercado. Eu acho que dentro de uma realidade, mas dentro de uma necessidade também para um clube do porte do Cruzeiro (Diretor do Clube C).

O clube busca ética e postura nas negociações comerciais, tratando de forma igual os parceiros atuais e os futuros, que percebem a verdade em seu trabalho e passam a respeitar e a acreditar mais no clube. O reflexo passa a ser não só em termos numéricos, mas também em termos de comportamento, de atitude e de parceria efetiva. O clube fechou em junho de 2009 o patrocínio com o Banco Bonsucesso por sete meses, o valor é o maior patrocínio obtido na história do Cruzeiro Esporte Clube. A marca (Bonsucesso Banco de Crédito) está estampada na frente e costas da camisa oficial de jogo.

A efetivação do relacionamento com o patrocinador – que envolve fatores de atração entre as partes, participação de intermediários, influência das características das duas partes, definição prévia das obrigações, troca de cargos, definição de prazos para resultados, relação entre investimentos e resultados esperados e critérios de qualidade/mensuração de resultado – é descrita pelo entrevistado como parceria. Contudo, evidentemente, os parceiros não são donos do clube. O clube não aceita imposições. Os contratos estabelecem regras e benefícios muito claros, mas o clube não é inflexível. Há coisas que podem ser aceitas. Se ocorrem ações como abrir as portas para que ele receba um cliente especial e o clube dispõe de uma estrutura para isso, não só na sede administrativa, como na Toca 1, na sede campestre e na Toca 2, por que não fazê-lo?

A questão do relacionamento, da convivência e do acompanhamento das atividades potenciais foi utilizada na resolução de problemas. É muito tranquila, uma vez que existe uma relação muito próxima do Departamento de Marketing com as outras diretorias, facilitando muito os trabalhos. A diretoria de futebol do Cruzeiro percebe o marketing como uma aliada, como uma parceira. É muito importante que as outras áreas do clube percebam o trabalho desenvolvido pelo marketing pela competência, e não pela imposição ou por decreto.

A durabilidade e o futuro da relação, do ponto de vista do contrato, quanto mais duradouro, melhor para as partes, uma vez que o vínculo de uma marca a um clube fortalece a própria marca, e mercado hoje está aberto para isso. Mas para isso, devem-se respeitar todas as questões colocadas pelos parceiros. Se ele quer fazer contrato de um ano cabe ao departamento discute o contrato de um ano. Se ele quer fazer de dois, três anos, é importante que seja discutido entre as partes.

A gente discute. O próprio fornecedor de material esportivo nosso, Rebook, queria um contrato de quatro anos, e nós fizemos só de três anos, exatamente porque esse mercado ele está em ebulição, ele está realmente sendo valorizado cada dia mais para essas propriedades, e nós preferimos fechar em três anos, é o período, inclusive, de mandato do presidente (Diretor do Clube C).

É importante avaliar os interesses para o clube, em função do prazo, e verificar se realmente o clube tem um grande contrato e, assim, ajustar para que ambas as partes tenham seus interesses atendidos.

A relação entre o desempenho do time e o patrocinador implica que este busca muito mais um retorno de mídia, da imagem e seriedade do clube. E uma vez que Cruzeiro mostra organização, dinamismo, fica pouco relevante a situação do resultado em campo. Se isso fosse determinante, alguns clubes teriam patrocinador e na verdade não os tem. É importante desvincular um pouco essa correlação e trabalhar a paixão do torcedor pelo clube, independente do desempenho dentro de campo.

Porém, com absoluta certeza, interfere, interfere, sim. Mas a gente não pode deixar que ele seja decisivo, que ele seja sinalizador de vida ou morte, porque aí, realmente, você vai viver um problema eterno, e aí é que você tem que trabalhar com inteligência o torcedor, para que ele perceba importância de nos apoiar [...] (Diretor do Clube C).

Uma das ações do clube em 2007 foi estimular o time a chegar à Libertadores. Foi feito um vídeo, exibido em horário nobre na televisão, chamando o torcedor, pedindo que ele apoiasse o clube, que era fundamental que ele estivesse junto com o clube. A ação foi decisiva para o desempenho do time dentro do Mineirão. Foi positivo, levando o clube à Libertadores em 2007. Outras campanhas ao longo do ano foram reconhecidas inclusive pela comissão técnica, pela diretoria toda e principalmente pela diretoria de futebol. Essa parceria e trabalho, tem levado a uma comunhão de

objetivos, que é o resultado dentro de campo. Cabe ressaltar que o objetivo maior do clube realmente é o futebol, e não pode se perder isso de vista: o “futebol é o carro-chefe”.

Os critérios utilizados para se estabelecer o valor do time (marca), dos produtos e do patrocínio devem ser observados primeiramente pelo lado do mercado como um todo.

Se um clube como o São Paulo tem um patrocínio de 16 milhões, por exemplo, por que é que o Cruzeiro, com a força que tem, ainda tem um patrocínio de 1 milhão ou de 2 milhões de reais? Nós não podemos aceitar isso. A gente tem que buscar realmente uma aproximação desse balizador (Diretor do Clube C).

Além do controle desses contratos, o Relações Públicas também desempenha uma participação ativa e intensa, inclusive com o Raposão e o Raposinho. O clube desenvolve trabalho em berçários creches, hospitais e escolas, visitando inclusive no interior. Existe uma campanha ativando esse torcedor do futuro. Nós temos uma coordenação de evento que cuida dos eventos que a gente faz para os sócios do clube e eventos de uma forma geral, com o lançamento de camisetas. Tudo isso contribui para agregar valor aos produtos e, conseqüentemente, ao patrocínio.

Cabe ressaltar que um programa implantado com sucesso foi o (Sócio do Futebol) iniciado em 1º de junho de 2009, com o objetivo de atrair sócios, pagando valores mensais ao clube. É um programa de fidelização do torcedor que dá direito a ingressos nos jogos realizados no Mineirão e mais uma série de vantagens, entre elas, redes de descontos, sorteios de camisetas oficiais e a ida do mascote do clube “Raposão” à casa do torcedor. Em quarenta e cinco dias chegou-se a marca de 17.000 associados. O clube limitou esse número em função do fechamento do estádio Magalhães Pinto, o “Mineirão” para reformas a partir de 2010, visando a Copa do Mundo de 2014. Durante esse período o Cruzeiro Esporte Clube vai levar seus jogos para a cidade de Sete Lagoas, no Estádio Joaquim Henrique Nogueira, também chamado Arena do Jacaré e pertencente ao Democrata Futebol Clube. Como a capacidade e acomodações são inferiores em relação ao Mineirão limitou-se a adesão dos associados. O êxito do programa foi atrelado ao bom momento vivido pelo time na Copa Santander Libertadores 2009. O Cruzeiro Esporte Clube

chegou ao final da competição e perdeu o título no Mineirão para a equipe argentina do Clube Estudiantes de La Plata (O TEMPO ONLINE, 2009)

4.2.4 Entrevista com a gerente de loja do Cruzeiro Esporte Clube

A percepção do mercado esportivo, na visão da gerente de loja, envolve o mercado de time, que mexe com a paixão.

A camisa do time é um produto, é um sonho de consumo. A crise no mercado não afetou esse cenário (Gerente do Clube A).

O público consumidor é muito variado, compreendendo o masculino, o feminino, o dos pais e das crianças. Enfim, é um público muito diversificado: pessoas de diversas classes sociais de idade diferenciada. Não há uma segmentação específica atendendo a todos os públicos, tanto em termos de sexo quanto de camada social.

Em relação à concorrência, nesse mercado não existe, uma vez que ninguém deixa de comprar uma camisa do Cruzeiro para comprar de outro time. Pode haver alguma concorrência de produto para produto, de algum tipo de produtos específicos, mas em proporções mínimas.

A escolha de fornecedores é feita pelo Departamento de Marketing do Cruzeiro, que cuida do licenciamento. Só se pode comercializar a partir do momento em que ocorre o licenciamento pelo Cruzeiro, depois de passar por todo um procedimento definido pelo clube.

No que concerne à análise de mercado, está não existe. A loja do Cruzeiro é gerenciada pela Roxos e Doentes, responsável também pela gestão de lojas de outros clubes brasileiros.

4.3 Análise dos resultados

Esta seção procurou encontrar respostas aos objetivos desta pesquisa, que envolvem os dois maior clubes da Capital mineira: Identificar sua concepção de marketing esportivo; verificar de que forma o marketing esportivo está estruturado; apontar os principais atores envolvidos no processo do marketing esportivo; identificar os motivos que levaram à construção de parcerias; identificar de que forma as parcerias foram buscadas e estabelecidas; e avaliar de que forma foram implantados os processos de parceria e seus principais resultados.

A escolha do Clube Atlético Mineiro e do Cruzeiro Esporte Clube se deu por serem dois grandes clubes mineiros de grande destaque no cenário nacional. Para a análise e a interpretação, utilizou-se análise dos conteúdos, obtidos por meio de entrevista, em que se buscou evidenciar as inferências extraídas a partir de uma fonte de informação.

Para se realizar a análise, o primeiro passo foi selecionar, organizar e ler atentamente as informações contidas no material obtido com a pesquisa. O passo seguinte foi realizar a pesquisa de campo, na qual se utilizaram-se roteiros de entrevista semiestruturada, aplicados aos diretores de marketing e aos gerentes de loja.

Quanto a concepção dos clubes sobre o marketing esportivo, uma das conclusões nesta pesquisa é que as mudanças ocorridas no cenário esportivo brasileiro mostram que, modo geral, o futebol é um negócio em constante evolução. Contudo, ainda existe muito amadorismo em alguns clubes, pois não dispõem de um planejamento, não têm diretrizes e seu principal ativo são os jogadores, que, na maioria das vezes, são negociados para gerar receitas. O mercado esportivo tem debatido, discutido e descoberto o futebol como negócio. Os clubes estão aprendendo a entender a nova realidade, que tem como uma ferramenta de apoio, o marketing esportivo no sentido de contribuir com o desenvolvimento desse mercado.

Esse raciocínio é reforçado por Melo Neto (1997) quando aponta a existência de paradigma persistente na gestão de muitos clubes. Os modelos de administração adotados por eles são amadorísticos, baseados em valores de tradição e no comportamento de seus dirigentes influenciados por elementos emotivos em meio aos profissionais, o que significa a prevalência dos problemas administrativos sobre as oportunidades de mercado.

Aidar e Leoncini (2002 p. 79) entendem que descobrir o que é necessário para transformar um clube em um clube-empresa pode ser mais difícil do que aceitar que o futebol deixou de ser apenas esporte para virar negócio. Diversas tendências que viam o futebol apenas como um esporte vêm se modificando, à medida que a evolução do futebol se transforma do amadorismo para o profissionalismo.

O marketing esportivo nos clubes é recente e muito trabalho ainda está por fazer para trazer melhorias. Existe uma preocupação com o desenvolvimento dos clubes no País, porém, o esporte ainda é visto com muito amadorismo. São poucos os que trabalham o profissionalismo e utilizam o marketing para promover o crescimento a partir de ações que ou aumentem suas receitas ou melhorem seus resultados. Aliado a isso, os clubes ainda têm de enfrentar problemas políticos que, muitas vezes, constituem, entraves para uma administração eficaz. Muitos projetos que estão em andamento deixam de ser praticados em função de mudanças de dirigentes ou de grupos políticos, prejudicando trabalhos que estão em andamento, e que podem até mesmo serem abandonados, como ocorreu no Clube Atlético Mineiro, com a extinção do Departamento de Marketing, em 2008.

Para Hawwilla, a profissionalização e o marketing chegaram de maneira definitiva ao esporte. “o futebol é um produto preparado para ser divulgado, promovido, rotulado e bem definido” (ALMEIDA *et al* 2006, p. 100).

Constatou-se uma grande diferença entre os clubes quanto ao modo de administrar. O Cruzeiro Esporte Clube tem um Departamento de Marketing muito organizado, ao passo que Clube Atlético Mineiro extinguiu o seu. Em função disso, deixou de obter ganhos por não dispor de um profissional especializado para gerir seus produtos e serviços, por exemplo, a negociação das placas de publicidade exibidas nos

campos. Não existindo mais a figura de um departamento responsável ou um diretor. As negociações ficam centralizadas no presidente do clube. Já o Cruzeiro tem conseguido expandir seu departamento desde que foi criado. Sua equipe tem conquistado crescimento e sucesso, principalmente na valorização da marca do clube.

De acordo com Brunoro e Afiif (1997), um clube de futebol deve contar com um departamentos Departamento de marketing que cuide de valorizar sua marca e a imagem do clube objetivando a maximização e a captação de receitas.

Os resultados apontam que a partir de 2010 os desafios dos clubes serão ainda maiores e que o trabalho do marketing esportivo será essencial para a realização da Copa do Mundo de 2014. Os diversos problemas existentes no cenário esportivo brasileiro poderão se transformar em oportunidades se os clubes souberem aproveitar esse momento, buscando se organizar, estabelecer um planejamento estratégico, contratar profissionais especializados, aumentar a exploração das bilheterias e dos camarotes vips e melhorar o relacionamento com o torcedor. Fortalecendo a marca, poderão se consolidar como empresa moderna e acrescer as receitas. Todo o processo de melhorias está ligado ao marketing esportivo. Os dirigentes terão de estabelecer planos para a realização de ações positivas para os clubes: atrair o consumidor, ampliar a visibilidade do clube na mídia e aumentar a venda de produtos e serviços com maior qualidade. Isso significa adotar uma nova postura de gestão no negócio que é o futebol. Entretanto, aqueles que não souberem aproveitar essas oportunidades estarão condenados ao fracasso.

Leocini e Silva (2000, p. 3) destacam que, independentemente do modelo de gestão aplicado a um clube de futebol, deve haver um modelo de gestão que atenda aos objetivos estratégicos. Tais objetivos podem ser avaliados por meio da satisfação do torcedor, da eficácia na produção de talentos e da visibilidade do clube.

O marketing esportivo deve estabelecer um diferencial capaz de aproximar do consumidor sua imagem de produtos/marca. As principais características são: tipo de marketing promocional; mídia alternativa que atinge de forma rápida e direta o consumidor; mídia participativa, pois depende, direta ou indiretamente, do

consumidor e possui elemento de fixação e divulgação de marcas e conceitos; estratégia de marketing e comunicação que envolva menor risco e custo; e diferentes alternativas de investimento, em função da variabilidade dos eventos esportivos (MELO NETO, 2003).

Quanto a estruturação do marketing esportivo dentro dos clubes, não foi possível definir a estrutura do Departamento de Marketing do Clube Atlético Mineiro, em função de sua extinção, conforme as declarações do ex-diretor de marketing do clube, Álvaro Cotta Teixeira Costa.

No Cruzeiro Esporte Clube o Departamento de Marketing é composto por: Diretoria de Marketing: diretor de marketing, assessor de diretoria e recepcionista; Coordenação Comercial: executivo de vendas e auxiliar de marketing; Coordenação de A de RP: coordenador de A de RP, auxiliar de relações públicas, estagiário de relações públicas e auxiliar de escritório; Coordenação de Eventos: coordenador eventos e assistente de eventos; Coordenação de Publicidade: coordenador de publicidade, assistente de marketing, design gráfico, assistente de redação, auxiliar de design gráfico, estagiário de publicidade e estagiário de criação; Novos Projetos – Cartão 5 Estrelas: auxiliar de marketing, telemarketing e estagiário de cartão.

A importância de uma estruturação de marketing é um diferencial para o clube. As boas relações entre o Departamento de Marketing e o restante da organização gera resultados positivos para o clube. O departamento iniciou de forma modesta, mas ao longo dos anos vem procurando envolver outros setores do clube, buscando sempre alternativas para a melhoria dos negócios, a valorização da marca e o crescimento do clube. Hoje, tanto o clube quanto o departamento colhem os frutos desse desenvolvimento, expandindo e ocupando cerca de um andar na sede do clube. O diretor de marketing acompanha de perto todas as ações, desde a realização de grandes eventos a um simples jogo, em que sempre ocorre a sua presença ou a de algum membro de sua equipe.

Embora a prática do esporte seja a função principal de um clube, é preciso que as áreas administrativas sejam consideradas partes da estrutura esportiva, para permitirem a geração receitas com o sucesso tanto do time quanto do clube, como

declarou Edward Freedman em meados de 1990, marco do início do processo de mudança ocorrido na indústria do futebol brasileiro (LEONCINI; SILVA, 2005, p. 6).

Os principais atores envolvidos no cenário esportivo constituem-se, basicamente, de: investidor/patrocinador, produtores de artigos esportivos ou fornecedores de bens ou serviços; indivíduos ou entidades (equipes, clubes, associações, ligas, federações ou atletas) cuja principal atividade é gerar produtos esportivos; consumidor do esporte (torcedores, fanáticos ou não) e admiradores do esporte (esportistas ou amadores praticantes de algum tipo de modalidade relacionada ao esporte ou simples frequentadores de eventos esportivos).

De acordo com Morgan e Summers (2008), o patrocinador é um investidor cujo principal propósito é apoiar os objetivos de uma organização, as metas de marketing e as estratégias promocionais. O investimento pode ser realizado com uma transação em moeda (dinheiro) ou com negociação, podendo ainda definir a identidade esportiva como um atleta, um time, um evento ou uma competição específica. Ressaltam ainda que, de modo geral, a entrega de um produto ou serviço esportivo a um consumidor final pode ser feito por diversas abordagens, variando entre o produto e o custo-benefício para o fabricante e para o consumidor final. Cabe ao marketing esportivo administrar as variáveis pertinentes ao mercado esportivo relacionadas ao investidor, consumidor e atores do esporte.

Pode-se considerar que as ações voltadas para o consumidor (torcedor) são relevantes para o clube, uma vez que o clube realiza um monitoramento (pesquisa) para conhecer o nível de aceitação do torcedor. Elemento ativo e participante de suas atividades, seus elogios ou reclamações são considerados pelo Departamento do Marketing. Portanto, o marketing esportivo é peça central no sentido de promover ações voltadas para o relacionamento envolvendo o torcedor (consumidor), o clube, o patrocinador, os atletas e a venda de produtos e serviços. A habilidade em explorar essas variáveis pode contribuir para a projeção do clube no cenário nacional e para a obtenção de maior valor agregado para competir com clubes de outros estados, como os do Rio de Janeiro e de São Paulo.

Corroborando essa ação do clube a visão de Pitts e Stotlar (2002) quando reconhecem que por meio da “pesquisa” o marketing esportivo consegue planejar e organizar as atividades com o intuito obter informações do mercado. Isso facilita a tomada de decisões referentes aos aspectos financeiros e ao desenvolvimento de produtos, de estratégia de preços, de distribuição e de promoções.

Morgan e Summers (2008) compartilham essa afirmativa, pois entendem a pesquisa como a função capaz de: estabelecer um elo entre o consumidor, o cliente e o público, por meio da informação, utilizada para identificar e definir oportunidades e problemas relacionados ao marketing; gerar, avaliar e refinar iniciativas de marketing; monitorar o desempenho de marketing; e melhorar a compreensão do processo. A definição pode ser aplicada ao marketing esportivo, uma vez que informações são essenciais à tomada de decisões estratégicas e seguras. A pesquisa de marketing abrange desde a coleta de informações a projetos de pesquisa mais complexos.

Identificou-se na pesquisa que as parcerias são estabelecidas em função dos interesses tanto dos clubes quanto dos investidores. O que atrai essas empresas é a visibilidade do futebol no País, a grande exposição na mídia traduzida pela constatação de que 86% da população brasileira torce por algum time de futebol. Quando as empresas desejam ter uma penetração da marca ou uma exposição diária da marca na mídia ou na mente da população, eles acabam procurando o futebol. Hoje, este é o principal produto da televisão em termos de audiência. Está presente ao lado da novela e do jornal, gerando um produto muito acompanhado pela população. Verificou-se ainda que um patrocinador pode trabalhar com vários clubes. Tal escolha depende somente da questão orçamentária isto é, se ela tiver recursos financeiros poderá patrocinar vários clubes. Outro aspecto relevante é o de ter os interesses do clube preservados ao se estabelecer uma parceria, procurando resguardar a ética e a postura nas negociações comerciais, tratando de forma igual os parceiros atuais e futuros. Para o clube, estabelecer parcerias é fundamental tanto para aumentar suas receitas quanto para fortalecer sua marca.

Quanto a forma com que as parcerias foram buscadas e estabelecidas no caso do Clube Atlético Mineiro, a busca por parcerias era de responsabilidade do diretor de

marketing, que lidava diretamente com os diretores. No caso, a Fiat Powertrain Technologies eram os principais patrocinadores. Contudo, para o atendimento diário designou-se uma “atendente” para avaliar as demandas existentes, abrangendo a solicitação de camisa, de ingresso, de visita ao centro de treinamento ou, em alguns casos, de algum jogador em um evento. Realizavam-se também reuniões periódicas. À medida que surgiam, as demandas iam sendo atendidas. No momento das negociações, o clube procurava incluir uma série de responsabilidades, direitos e deveres para ambas as partes.

Outro ponto relevante identificado neste clube foi a preocupação com a receita financeira, ou seja, conseguir um patrocinador que trouxesse mais dinheiro, juntamente com marcas fortes e de credibilidade que agregassem valor à marca do Atlético.

Para Schlossberg (1993); Jensen e Triplet (1994), os negócios envolvendo parceiros e patrocinadores, clubes, equipes ou atletas individuais ligados ao nome de uma empresa, evento já consagrado e veiculação de mensagens comerciais vinculadas a coberturas jornalísticas de acontecimentos pertencentes à esfera esportiva são baseados no apoio pecuniário da organização. Incluem-se aqui como ações do marketing esportivo: o tradicional patrocínio das camisas dos principais clubes de futebol de todo o mundo, investimento de grandes empresas na realização de uma Copa do Mundo de futebol, presença de diversas logomarcas nos carros e uniformes dos pilotos e inserção de mensagens comerciais nas transmissões por televisão das temporadas.

Percebeu-se no Cruzeiro Esporte Clube uma diferença na concepção de parcerias. O clube preserva sua autonomia e entende que “os parceiros não são donos do clube”, Os contratos estabelecem regras e benefícios objetivos. Porém, o clube não é inflexível quanto às solicitações por parte dos investidores que possam ser atendidas, como por exemplo: abrir as portas para receber um cliente especial, na medida em que existe uma estrutura tanto na sede administrativa quanto na Toca 1, na Sede Campestre e na Toca 2.

Patrocínio é considerado por Melo Neto (2000), como um acordo entre o patrocinador e o patrocinado, em que ambos alcançam os objetivos previamente definidos. É uma ação promocional, visando dar suporte às demais ações do composto promocional, contribui para o alcance dos objetivos estratégicos de marketing da empresa, principalmente no que tange à imagem corporativa, à promoção da marca, ao posicionamento do produto, à promoção de vendas e à comunicação com clientes, fornecedores, distribuidores e demais parceiros.

Em relação a avaliação quanto ao modo como foram implantados os processos de parceria e os principais resultados, identificou-se que o processo de implantação das parcerias, de modo geral, considera aspectos internos e externos. Não é somente a relação com o patrocinador que traz sucesso para o clube, existem ainda desafios internos. Muitos clubes apresentam resistência em relação ao trabalho do marketing esportivo. No caso do Clube Atlético Mineiro, os problemas políticos acabaram extinguindo o Departamento de Marketing. Contudo, durante a gestão do departamento foi possível perceber os ganhos para o clube em relação à sua projeção na mídia nacional e aos resultados financeiros. Após o encerramento do contrato com a equipe de marketing, constatou-se pouco gerenciamento na gestão dos contratos, tendo muitos investidores constatado dificuldades para buscar informações sobre determinado produto ou serviço. A camisa oficial do Clube Atlético Mineiro ainda não tem um patrocinador até o fechamento dessa pesquisa. Segundo o Presidente do clube Alexandre Kalil, o motivo para o não fechamento de contrato é porque os valores oferecidos estão abaixo do que ele acredita que vale a marca do clube (JORNAL ALTEROSA ESPORTE, 2009).

Entretanto, durante esse período sem patrocínio, houve perdas, uma vez que, o clube não arrecadou dinheiro com a venda de espaço nas camisas. O Atlético mesmo quando esteve na liderança do campeonato brasileiro, tinha um momento favorável para a comercialização deste espaço. A diretoria entendeu que precisava de uma maior valorização e não obteve patrocinadores em função disto.

No Cruzeiro Esporte Clube, verificou-se existir boas relações entre o Departamento de Marketing e as diretorias. O clube busca respeitar a opinião dos seus parceiros e estabelecer uma relação estável e duradoura, pois entende que a marca de

determinada empresa em um clube fortalece a própria marca no mercado. Um exemplo desse processo é o caso da “Rebook” que pleiteou junto ao clube um contrato de quatro anos, mas só conseguiu autorização para três anos, em função da ebulição e da alta valorização do mercado.

Outra importante constatação são as ações junto ao torcedor, de modo a atrair a presença deste para o campo e conseqüentemente o apoio financeiro. O clube tem buscado proximidade com seu público, oferecendo serviços e produtos visando agregar valor a imagem da instituição. Além disso, o Cruzeiro Esporte Clube procura atender as demandas e necessidades do mercado, por meio de pesquisas e análises realizadas periodicamente que norteiam suas estratégias. Já o desenvolvimento de atividades tanto nas lojas quanto na comunidade possibilita ao Departamento de Marketing realizar um trabalho, inclusive com o “Raposão” e “Raposinho”, em berçários creches, hospitais e escolas, na Capital e em todo o interior do estado, bem como lançamento de produtos e serviços cujo foco é o torcedor e a permissão de visitas por parte dos torcedores à Toca da Raposa II. Tudo isso tem sido reconhecido tanto interna quanto externamente. Enquanto o Clube Atlético Mineiro não permite mais as visitas dos torcedores à Cidade do Galo e dificulta a liberação do mascote “Galão” de forma gratuita. No Cruzeiro Esporte Clube a credibilidade obtida pelo departamento se configura com a expansão de suas atividades desde 2005, sustenta pela confiança dos investidores. Além disto, o clube foi patrocinado pelo Banco Bonsucesso durante esse ano, obtendo mídia, visibilidade e dinheiro.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Para a realização deste estudo, utilizou-se um arcabouço teórico e uma pesquisa de campo apoiada em um roteiro de entrevista semiestruturado, cuja problemática constituiu em analisar as estratégias de marketing esportivo utilizadas pelos dois maiores times da Capital mineira, Clube Atlético Mineiro e Cruzeiro Esporte Clube.

As mudanças ocorridas no cenário mundial e o aumento da competitividade no mercado levaram as empresas a buscar novas ferramentas para atrair os consumidores. Investimentos nos clubes de futebol são alternativas encontradas pelas empresas para divulgarem suas marcas e atingirem a sociedade. O esporte tem características peculiares: união, garra, emoção, resultados, superação e energia. E uma das ferramentas que auxiliam o processo, é o marketing esportivo, que por exemplo, cria o diálogo entre as empresas e seus clientes de forma única. A publicidade quando apresentada não é agressiva. Porém, o mercado é complexo e apresenta muitas variáveis de difícil controle. De modo geral, os clubes executam uma administração amadora e não têm um planejamento ou diretrizes definidas. Por isso, a maioria precisa negociar jogadores para gerar receitas, contrariando muitas vezes, o desejo do torcedor de ver um time forte e competitivo.

No País, já se verifica uma visão mais clara do futebol. Em Minas, no que tange à gestão dos clubes, existe uma concentração de esforços em busca de profissionalização, enfim, de um modelo de gestão que possa ajudar o clube a concorrer em igualdade com clubes de outros estados e países.

A pesquisa apontou no Cruzeiro Esporte Clube a existência de um Departamento de Marketing responsável por cuidar dos interesses do clube, e que é essencial para gerar resultados positivos para os investidores, jogadores e torcedores. Também, auxilia no gerenciamento de seus produtos e serviços. Igualmente importante, revelou-se uma boa relação interna com os demais setores do clube, pois, não adianta fazer todo um trabalho externo se internamente não há harmonia nas relações. Se isso ocorre, haverá apenas um esforço em vão e que não levará a resultados positivos para as partes envolvidas no processo.

A associação da teoria com a prática viabiliza-se, na medida em que se comprovou a minimização dos problemas após a criação do Departamento de Marketing no clube, principalmente no relacionamento com o torcedor. Porém, os desafios ainda são inúmeros, e esse é somente o começo de um mercado pouco explorado, mas que aos poucos vem-se conscientizando da importância do marketing esportivo para o desenvolvimento do negócio esportivo no País. O ideal seria que os clubes conseguissem desenvolver projetos de marketing esportivo voltados para o crescimento de suas receitas, com ações dirigidas ao torcedor, por meio da disponibilização de ingressos, da venda de produtos e serviços, da realização de promoções, da oferta de camarotes corporativos aos investidores e da criação de lojas, centros de entretenimento, televisão e Internet, entre outros recursos.

O marketing esportivo tem grande potencial, desde que explorado adequadamente, poderá agregar valor tanto aos clubes quanto aos seus parceiros. Assim, saber explorar as oportunidades oriundas desse mercado pode significar aumento nas receitas, maior visibilidade e valorização da marca.

As limitações enfrentadas na pesquisa devem-se ao fato de se tratar de um estudo de caso aliado à escassez de conteúdo teórico para a ampliação do referencial, uma vez que o tema “marketing esportivo” é recente e ainda está sendo explorado no País.

Recomenda-se à comunidade acadêmica maior exploração do tema pesquisado para que a continuidade deste estudo sirva para conscientizar o mercado esportivo e as entidades sobre a importância do marketing na administração de clubes e entidades esportivas. De modo particular, poderiam ser focalizadas outras modalidades de esporte, como voleibol, segundo colocado na preferência do público, ou mesmo, o futebol amador, alvo de interesse dos políticos em época de eleição.

REFERÊNCIAS

AIDAR, A. C. K.; LEONCINI, M. P.; OLIVEIRA, J. J. **A nova gestão do futebol**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2000.

APPEARS MARKETING & INCENTIVE, **Relatório anual 2006**. Disponível em: <<http://www.appears.com.br>> acesso em: ago. 2008.

ALMEIDA, Cândido José de Souza, MADALENA Mendes de Almeida; LEITÃO, Sérgio Sá. **Marketing esportivo ao vivo**. São Paulo: Imago. 2006.

ARAÚJO Miriam do Nascimento. RODRIGUES Marlon Leal. **As constituições dos discursos futebolísticos**. Disponível em <<http://www.uems.br/na/discursividade/Arquivos/edicao02/pdf/Miriam%20do%20Nascimento%20Araujo%20e%20Marlon%20Leal%20Rodrigues.pdf>>. Acesso em: abr. 2003.

ARAÚJO, A.G. Placar favorável In. **Revista Marketing**. São Paulo: N. 349, fevereiro de 2002, 22-28p.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE MARKETING & NEGÓCIOS – ABMN. **Relatório anual 2002**. Disponível em <<http://www.abmn.com.br>> acesso em dez. 2008.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE AGÊNCIAS DE PUBLICIDADE – ABAP **Artigos**. Disponível em: <http://www.abap-rio.com.br/artigos.html>. Acesso em jan. 2007.

AZEVÊDO, Paulo Henrique. **A gestão profissional do esporte**. Disponível em: <http://gesporte.blogspot.com/2007/03/gesto-profissional-do-esporte.html> acesso em 20/08/2007.

BARBOSA, Sidney. **A história do futebol mundial**. Disponível em http://www.campeoesdofutebol.com.br/hist_futebol.html. Acesso em mai de 2008.

BARRETO Plínio e BARRETO, Luiz Otávio Trópia. **De Palestra a Cruzeiro, uma Trajetória de Glórias**. Ed. M&B Assessoria de Imprensa. Belo Horizonte. 2000.

BENNETT, Peter D. **Dictionary of Marketing Terms**. American Marketing Association. 1988.

BERTOLDO, Camila Pierobom. **Marketing esportivo**: o esporte nas estratégias empresariais. São Paulo: Umesp. 2002.

BRASIL, **Ministério do Esporte**. Disponível em: <<http://portal.esporte.gov.br/>>. Acesso: 10 jan. 2007.

BRASIL ESCOLA. **Relatório**. Disponível em: <http://www.brasilecola.com/educacaofisica/atletico-mineiro.htm>. Acesso em: mar 2007.

BROOKS, Christine M. **Sports marketing**: competitive business strategies for sports. Engle Wood Cliffs, Prentice-Hall, 1994.

BRUNORO, J. C.; AFIF, A. **Futebol 100% profissional**. São Paulo, Ed. Gente, 1997.

BRUNORO Carlos. Sports Brunoro. Disponível em <<http://maquinadoesporte.uol.com.br/v2/noticias.asp?id=9854>>. Acesso Dez 2006.

BUENO Rodrigo. Casamento vitorioso, **Folhapress** . Disponível em <<http://www.mail-archive.com/renascer.da.aguia@grupos.com.br/msg00467.html>> acesso em 26/11/06.

CALADO. Gualberto. **Administração. Marketing e vendas**. 2007. Disponível em:<<http://gualber.wordpress.com/2007/09>> Acesso em ago. 2007.

CALIARI, Tânia. Futebol no capitalismo à brasileira . **Revista Reportagem**, Rio de Janeiro, nº 34, 2002. Disponível em: <<http://www.multirio.rj.gov.br/seculo21>>. Acesso em: abr. 2008.

CARRANO, PAULO C. P. (Outro Participante): JUVENTUDE: AS IDENTIDADES SÃO MÚLTIPLAS; Movimento: **Revista da Faculdade de Educação da Universidade Federal Fluminense**; 2000; Português; 1518-0344; Impresso.

CARRAVETTA, Elvio Salvador Praia. **Modernização da Gestão no Futebol Brasileiro**: Perspectivas para a qualificação do rendimento competitivo. Porto Alegre AGE 2006.

COBRA, M. **Administração de marketing**. São Paulo: Atlas, 1999.

CUNHA Fabio Aires da. **Evolução do futebol no cenário Mundial**. Disponível em < <http://www.fcunha.com.br/artigo/A11.htm>> acesso em jan. 2009.

DAOLIO, J. Jogos esportivos coletivos: dos princípios operacionais aos gestos técnicos – modelo pendular a partir das idéias de Claude Bayer. **Revista Brasileira de Ciência e Movimento**, Brasília, v. 10, n. 4, p. 99-103, 2002.

DICKSON, Peter R. **Marketing – As melhores Práticas**. Capítulo 1 - Introdução ao Marketing. I.

GALLIANO, A. Guilherme. **O método Científico**: teoria e prática. São Paulo: Harbra, 1979. 200 p.

GLOBO ESPORTE. **Flamengo apresenta projeto**. Disponível em:<<http://www.globoesporte.com.br> >. Acesso em: Dez 2006.

GONÇALVES, Carlos Alberto; MEIRELLES, Anthero de Moraes. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2004.

HAINER, Herbert. As marcas que jogavam em casa. **Veja**. São Paulo. Ed. nº 23, 14 de junho. 2006. p. 118-120.

ISHIKURA Edison Ryu; SOMOGGI Amir. **Gestão de Clubes de Futebol**. Casual Auditores Independentes. 2006. Disponível em: http://www.crasp.gov.br/convivencia/administracao_esportiva/Art_Gestao_de_Clubes_de_Futebol_CRA_Edison_Ishikura_e_Amir_Somoggi.doc Acesso em: abr. 2007.

JENSEN, Jeff. World Cup runneth over United States. **Advertising Age**, New York, 20 Jun. 1994, p. 76.

JORNAL ALTEROSA ESPORTE. **Alexandre Kalil revela negociação com patrocinador**. Disponível em < <http://www.alterosa.com.br/html/noticia>>. Acesso em jun 09.

KOTLER, Philip & ARMSTRONG, Gary. **Introdução ao marketing**. São Paulo: LTC, 1999.

KOTLER, P. ADAM S; BROWN, L; ARMSTRONG G. **Principles of marketing**. 2. Ed. Sydney. Prentice Hall, 2003.

LAKATOS, E.M.; MARCONI, M. A. **Metodologia científica** : ciência e conhecimento científico, métodos científicos, teoria, hipóteses e variáveis. 4. ed. rev. e ampl. São Paulo: Atlas, 2004.

LAVILLE, C.; DIONNE, J. **A construção do saber**: manual de metodologia da pesquisa em ciências humanas. Belo Horizonte: Editora UFMG, 1999.
MENDES, Karla. **Jornal Estado de minas**. Cadernos de economia. 28 mai 2006.

MELO NETO, Francisco Paulo de. **Marketing esportivo**. 3º. Ed. Rio de Janeiro. Record. 2003.

MURAD, M. **Dos pés a cabeça**: elementos básicos de sociologia do futebol. Rio de Janeiro: Irradiação Cultural, 1996.

O TEMPO ONLINE. **Arena do jacaré vai passar por reformas**. Disponível em: <www.otempo.com.br/sports> Acesso em: jul 2009.

PAULO, Mirian Kelly. **Marketing Esportivo**. Faculdade Cásper Libero. Disponível em http://www.facasper.com.br/pp/site/colunistas_notas.php?tabela=&id=30 acesso em 26/12/2006.

PINHEIRO, R.; Meireles. *et al.* **Comportamento do consumidor e pesquisa de mercado**. 3 ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.

PITTS, Brenda e STOTLAR, David K. **Fundamentos de Marketing Esportivo**. São Paulo, Phorte Editora, 2002.

PORTAL EDUCACIONAL. **Vai a fundo na Copa do Mundo**. Disponível em <[http:// www.educacional.com.br](http://www.educacional.com.br)> acesso em 24/05/2006.

RICCÓ Luciana; LISBOA Ingrid. **Patrocínio esportivo ganha impulso no País do futebol**. II Seminário de Patrocínio Esportivo, organizado pela AHK e pela MF Promoções, mostra oportunidades com a Copa 2006, o Pan Americano 2007 e, ainda, as tendências desse mercado. São Paulo. 2006.

ROMÃO, Érica. Título da reportagem. In: **Jornal Lance**. 11 de julho de 2006. p. 23. Sá, Jaílson. Acontecendo Aqui. Disponível em: <[http:// www.Acontecendoaqui.com.br](http://www.Acontecendoaqui.com.br)>. Acesso em 24/12/2006.

SANTANDER Superintendência de Relações com a Imprensa. **Notícias**. Grupo Santander reforça sua confiança no futebol Latino-americano com investimento de US\$ 20 milhões no patrocínio da Copa Santander Libertadores. Site oficial. 2009.

SERPA, Homero. História do Desporto em Portugal: **Do Século XIX à Primeira Guerra Mundial**. Instituto Piaget, Lisboa. 2007

SBRIGHI, César Augusto. Marketing Brasil. Simpósio Nacional de Marketing. **Anais....** Salvador. 27 e 28/08/2005.

SOARES, Mário Luiz. **A miopia do marketing esportivo dos clubes de futebol no Brasil**: proposta de um modelo de gestão de marketing esportivo para os clubes brasileiros. (tese). 250 f. Universidade São Paulo. Faculdade de economia, administração e contabilidade. Departamento de administração. Programa de pós-graduação em administração. São Paulo. 2007

SCHLOSSBERG, Howard. Sports marketing: 'hot' way to score points, win big, beat opponents, etc. **Marketing News** , Chicago, Apr. 2 1990, p.1/6.

SPORT CLUB INTERNACIONAL. **Noticias**. Disponível em:
<<http://www.internacional.com.br/pagina.php?modulo=2&setor=18&codigo=9220>>
acesso em 05 jul 2009.

TRIPLET, Tim. Soccer league hopes to build on World Cup marketing success. **Marketing News** , Chicago, Aug. 29 1994, p. 2.

VAVRA, Tarry. G. **Marketing de relacionamentos**. São Paulo. Atlas. 1933.

WINTER, J. S. **Breve história do futebol brasileiro**. São Paulo: FTD, 1995.

YIN, R.K., **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 3.ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

ZELA, Douglas. In: **Revista Fae Business**. Curitiba: UNIFAE Centro Universitário. nº, jun. 2002. pág. 28-30.

APÊNDICES

Apêndice A – Roteiro de Entrevista

Como é que está o mercado de produtos esportivos?

Qual é o público consumidor desse mercado?

De que forma ocorre a busca e escolha por fornecedores?

Quais são os produtos vendidos o atlético tem alguma marca própria? trabalha com um produto próprio?

Como é a definição do mix de produtos?

Quais os principais produtos comprados?

De que forma é analisada a demanda de produtos, para a permanência ou retirada desses?

Qual a relação entre desempenho do time venda do produto?

O produto está associado a algum jogador específico?

Qual a influência das estratégias de marketing na venda dos produtos?

Existe sazonalidade na venda dos produtos?

De que forma são estabelecidos preços dos produtos?

Existe algum incentivo à (preço diferenciado) para aquisição dos produtos?

Onde os produtos são distribuídos?

De que forma que é estruturada a logística do fornecedor ao consumidor?

Como é feita a propaganda dos produtos?

Como se dá a estruturação da sua força de vendas?

Quais as características do consumidor de produtos esportivos de marca de clubes (idade, sexo, renda, fatores culturais)?

Quais os principais motivos que levam o consumidor a compra dos produtos?

Quais os principais influências que o consumidor tem para compra dos produtos?

De que forma o consumidor busca informação sobre os produtos?

Existe relação entre o volume do que é comprado e com o envolvimento? do consumidor com time?

Quais as dificuldades e facilidades para venda dos produtos do time?

ANEXOS

Anexo A – Ilustrações do patrimônio do Clube Atlético Mineiro



Figura 5 – Vista aérea da Cidade do Galo
Fonte: Site oficial do clube (2008)



Figura 6 – Shopping Diamond Mall
Fonte: Site oficial Diamond Mall (2008)

Anexo B – Ilustrações do patrimônio do Cruzeiro Esporte Clube



Figura 7 – Toca I

Fonte: Site oficial do clube (2008)

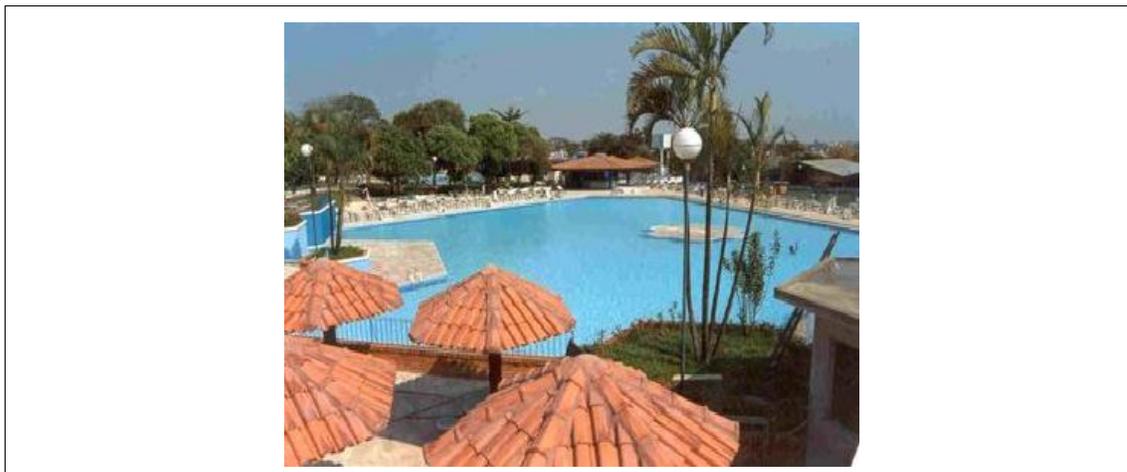


Figura 8 – Sede Campestre

Fonte: Site oficial do clube (2008)



Figura 9 – Sede Urbana
Fonte: Site oficial do clube (2008)