

UFRRJ
INSTITUTO DE CIÊNCIAS HUMANAS E SOCIAIS
CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO E
ESTRATÉGIA DE NEGÓCIOS
ADMINISTRAÇÃO

DISSERTAÇÃO

Santos Futebol Clube: Um Plano de Marketing
Esportivo para a Realidade Brasileira

Alex Fernandes de Oliveira

SEROPÉDICA

2004



**INSTITUTO DE CIÊNCIAS HUMANAS E SOCIAIS
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS E CONTÁBEIS
MESTRADO EM GESTÃO E ESTRATÉGIA EM NEGÓCIOS**

**SANTOS FUTEBOL CLUBE: UM PLANO DE MARKETING
ESPORTIVO PARA A REALIDADE BRASILEIRA**

ALEX FERNANDES DE OLIVEIRA

Sob a Orientação do Professor

Dr. Francisco Paulo de Melo Neto

Dissertação submetida como requisito
para a obtenção do Título de Mestre em
Gestão e Estratégia em Negócios.

SEROPÉDICA - RJ

2004

658.8
O48S
T

Oliveira, Alex Fernandes de.

Santos Futebol Clube: um plano de marketing esportivo para a realidade brasileira / Alex Fernandes de Oliveira. - Seropédica [RJ], 2004.
69p.

Dissertação (mestrado) – Universidade Federal do Rio de Janeiro, 2004.

Orientador: Dr. Francisco Paulo de Melo Neto.

Bibliografia.

1. Santos Futebol Clube – Estudo de caso. 2. Marketing esportivo – História. 3. Futebol – Marketing esportivo – Terceirização. 4. Futebol – Profissionalização. 5. Esporte – Industrialização. I. Universidade Federal do Rio de Janeiro. Instituto de Ciências Humanais e Sociais. II. Título.

**UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO
INSTITUTO DE CIÊNCIAS HUMANAS E SOCIAIS
PROGRAMA DE MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO E
ESTRATÉGIA EM NEGÓCIOS**

ALEX FERNANDES OLIVEIRA

Dissertação submetida ao Curso de Mestrado Profissional em Gestão e Estratégia em Negócios, como requisito parcial para obtenção do grau de **Mestre** em Gestão e Estratégia em Negócios.

DISSERTAÇÃO APROVADA EM 20/02/2004.

Dr. Silvestre Prado de Souza Neto (DCAC – UFRRJ)
Orientador

Dr. Francisco Paulo de Melo Neto (DCAC – UFRRJ)
(Membro)

Dr. Carlos Herman Guerrero Santana (FEA – USP)
(Membro Externo)



UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO - UFRRJ
INSTITUTO DE CIÊNCIAS HUMANAS E SOCIAIS - ICHS
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS E CONTÁBEIS - DCAC
PROGRAMA DE MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO E
ESTRATÉGIA EM NEGÓCIOS

ATA DE DEFESA DE DISSERTAÇÃO

Às dez horas do dia vinte de fevereiro do corrente ano, reuniu-se na sala 16 do ICHS a banca aprovada pelo colegiado do curso para a avaliação da defesa da dissertação de mestrado do candidato **ALEX FERNANDES OLIVEIRA**, intitulada “UM PLANO DE MARKETING ESPORTIVO PARA REALIDADE BRASILEIRA: SANTOS FUTEBOL CLUBE”, a qual foi considerada **APROVADA** pela banca formada pelos professores Silvestre Prado de Souza Neto, do DCAC – UFRRJ (presidente), Francisco Paulo de Melo Neto, do DCAC – UFRRJ (membro) e Carlos Hernan Guerrero Santana, da FEA – USP (membro externo). Às onze horas e quarenta e cinco minutos deu-se por encerrada a defesa e eu, Carlos Eduardo de Oliveira Franchi, lavrei a presente Ata assinada pelos membros da banca.

Seropédica, 20 de fevereiro de 2004.

Dr. Silvestre Prado de Souza Neto (DCAC – UFRRJ)
Orientador

Dr. Francisco Paulo de Melo Neto (DCAC – UFRRJ)
(Membro)

Dr. Carlos Herman Guerrero Santana (FEA – USP)
(Membro Externo)

Dedico esta obra à minha amada esposa Liseane que contribui nos momentos mais importantes com amor, dedicação e paciência.
Dedico também as minhas amadas filhas Daniela e Gabriela (*in memoriam*).
Agradeço, sobretudo, a Deus pela oportunidade e inspiração.

SUMÁRIO

RESUMOS	1
INTRODUÇÃO	4
OBJETIVOS	5
VISÃO GERAL	5
METODOLOGIA CIENTÍFICA	6
I REVISÃO DA LITERATURA	
1.1 O conceito de marketing esportivo	7
1.2 As origens do marketing esportivo	10
1.3 A indústria do esporte	12
1.4 O marketing esportivo no futebol	14
1.5 Licenciamento	16
1.6 Terceirização no futebol	18
1.7 Conflito cultural: patrocinadores e instituições esportivas	18
1.8 A transformação de clubes em empresas	19
1.9 A televisão e o esporte	22
1.10 Investimentos no futebol brasileiro	23
1.11 A profissionalização do futebol	25
1.12 O futebol no mundo	26
1.13 A crise do futebol europeu	29
2 O CASO SANTOS FUTEBOL CLUBE	
2.1 Apresentação do caso	30
2.2 Retrospectiva da decadência crise santista	31
2.3 A era do profissionalismo	33
2.4 Licenciamento da marca santos	34
2.5 Patrocinadores do Santos Futebol Clube	36
2.6 Plano de marketing	37
2.7 Análise da estrutura do clube	38
2.8 Novos patrocinadores para o clube	39
2.9 Visibilidade dimensionada	41
2.10 Valor de mercado para 2004	44
2.11 Novos projetos	46
2.11.1 Escolas de futebol	46
2.11.2 Projetos sociais do Santos Futebol Clube.....	50
2.12 Apresentação da pesquisa	56
2.13 Conclusão do caso	64

3 CONCLUSÕES FINAIS E RECOMENDAÇÕES

3.1 Conclusões finais do caso	65
3.2 Propostas para o esporte	66
3.3 Recomendações	69
Referência bibliográfica	70
Anexos	72

RESUMO

OLIVEIRA, Alex Fernandes. **Santos Futebol Clube: um plano de marketing esportivo para realidade brasileira.** – Santos, SP. Seropédica: UFRRJ, 2003. (Dissertação, Mestrado Profissional Gestão e Estratégia de Negócios).

O objetivo deste trabalho é apresentar uma estratégia de marketing esportivo para clubes tradicionais do futebol brasileiro, partindo-se de estudo do caso Santos Futebol Clube. Após ter sido considerado o melhor time do mundo e ter revelado o maior jogador de futebol de todos os tempos, o “Rei Pelé”, o Santos Futebol Clube passou por uma fase negativa de sua história. A ausência de planejamento por parte de seus dirigentes fez com que o Santos passasse dezoito anos sem conquistar um título importante, e conseqüentemente, uma redução na base de seus torcedores. Outro fator que provocou a decadência do Santos Futebol Clube foi à desorganização do futebol no Brasil. Embora o futebol brasileiro seja considerado por muitos como sendo o “melhor do mundo”, e conquistado cinco títulos mundiais, as más condições da estrutura do futebol no país tem levado as equipes de futebol a enfrentar uma situação financeira difícil, com custos elevados diante de suas reduzidas receitas. Esse cenário tem levado a grande maioria dos clubes de futebol à situação de meros fornecedores de matéria-prima (jogadores de futebol) de pouco valor agregado para os grandes clubes do exterior. A solução para os clubes brasileiros está na adoção de um plano de marketing que permita um aumento nas receitas alternativas, além de uma redução nos custos e também no incremento dos investimentos nas categorias de base. A ausência de uma legislação desportiva que viabilize investimentos no futebol brasileiro também tem enfraquecido o setor. Diante deste quadro, especialistas indicam, como solução para essa questão, a adoção do modelo de marketing esportivo adotado principalmente nos grandes centros da Europa. Porém, a realidade econômica e cultural brasileira não permite os mesmos resultados. O Santos Futebol Clube, após implantar um planejamento estratégico baseado na racionalização dos recursos e uma gestão de marketing esportivo voltada para a realidade social brasileira, conseguiu resultados surpreendentes e até mesmo inesperados. O Santos voltou a figurar com destaque no cenário do futebol mundial, sagrando-se campeão brasileiro no ano de 2002 e vice-campeão da Taça Libertadores da América em 2003, além de ter revelado jovens talentos para o futebol brasileiro. Conseqüentemente, a marca Santos ficou fortalecida no cenário desportivo.

Palavras chave: Futebol, Marketing Esportivo, Negócios.

SUMMARY

OLIVEIRA, Alex Fernandes. Santos Football Club: sports marketing plan for the Brazilian reality. – Santos, SP. Seropedica: UFRRJ, 2003 (Essay, Professional Masters Degree Management and Business Strategies).

The goal of this work is to develop a sports marketing strategy for the traditional clubs of the Brazilian soccer, starting from the study of the case of Santos Football Club. After being considered the best team in the world and having revealed the best soccer player ever, Pelé “the king”, Santos Football Club went through a negative phase in its history. The lack of planning by its managers made Santos go through nineteen years without winning any important titles, and consequently, a having decrease in the number of fans. The disorganization of the Brazilian soccer was another factor that contributed for the decline of Santos Football Club. Although many consider the Brazilian soccer the best in the world, and although Brazil has won the world cup five times, the bad conditions of the structure of Brazilian soccer have made many teams trace a difficult financial situation, with high expenses in low revenues. This situation has lead the great majority of the Brazilian clubs to the role of mere suppliers of cheap raw material (i.e., soccer players) for big foreign clubs. The solution for the Brazilian clubs is to start a marketing plan that allows an increase in alternate revenues, as well as a decrease in expenses and an improvement in the youth department. The lack of a sports legislation that enables investments in Brazilian soccer has also weaken the sector. According to all this, specialists recommend, as a solution, the adoption of the volts marketing model adopted mainly in the great European clubs. However, the Brazilian economic and cultural reality does not allow the same results. After applying a strategic plan based in rationalization of resources and also after applying a sports marketing management based in the Brazilian reality, Santos Football Club got surprising and even unexpected results Santos returned to a distinct position in world soccer being the 2002 Brazilian Champion and the runner-up of the Libertadores da America in 2003. They also revealed talented, outstanding young players for the Brazilian soccer. Thus, the Santos Football Club brand got more powerful in sports area.

Key words: Football, Sports marketing, Business.

ZUSAMMENFASSUNG

OLIVEIRA, Alex Fernandes. **Fussballklub Santos: ein Sportmarketingplan für die brasilianische Realität – Santos, SP. Staatl.** Universität in Seropédica: UFRRJ 2003. (Dissertation, Berufs-Meisterarbeit, Verwaltungs- und Handelsstrategien)

Diese Arbeit beabsichtigt, eine Strategie für Sportmarketing in traditionellen brasilianischen Fussballvereinen zu entwickeln und legt dazu eine Studie des Santos-Fussballklubs zugrunde. Nachdem dieser als Weltbester angesehen wurde, nachdem er den grössten Fussballspieler aller Zeiten, den "König Pele", hervorgebracht hatte, erlebte der Santos Fussballklub eine negative Phase seiner Geschichte. Das fehlende Planen seitens seiner Führung bewirkte, dass er 19 Jahre lang ohne die Errungenschaft einer bedeutenden Meisterschaft blieb und dadurch eine Verringerung in der Basis seiner Anhänger erlitt. Ein weiterer Faktor, der den Abstieg des Santos-Fussballklubs bewirkte, war die fehlende Organisation im brasilianischen Fussball allgemein. Obwohl der brasilianische Fussball von vielen als der weltbeste betrachtet wird und 5 Weltmeistertitel errungen hat, haben die schlechten Bedingungen der Fussballstruktur des Landes die Fussballvereine in eine schwierige finanzielle Situation gebracht mit sehr hohen Ausgaben im Gegensatz zu reduzierten Einnahmen. Diese Tatsache machte die grosse Mehrzahl der Fussballklubs zu blossen Material-Lieferanten (von Fussballspielern), die zu niedrigen Preisen den grossen Auslandsvereinen zugewiesen wurden. Die Lösung für die brasilianischen Vereine liegt in der Annahme eines Marketingplanes, welcher die zusätzlichen Nebeneinkünfte ankurbelt, und Kosten senkt sowie die Erhöhung der Investitionen in die auszubildenden Schichten. Das Fehlen einer Sportlegislation, die für den brasilianischen Fussball Investitionen in die Wege leitet, hat den Sektor ebenfalls geschwächt. In Anbetracht dieser Tatsachen wird von Sachverständigen als Lösung dieser Situation vorgeschlagen, dem Sport-Marketingmodell vor allem der grossen europäischen Zentren zu folgen. Allerdings erlaubt die brasilianische Wirtschaftssituation und Kultur nicht dieselben Ergebnisse. Der Santos Fussballklub erreichte überraschende und sogar nicht erwartete Ergebnisse nachdem er eine strategische Planung einsetzte, welche die verfügbaren Mittel so anwendete, indem ihre Sport Marketingverwaltung die brasilianische soziale Realität berücksichtigte. Der Santos Fussballklub machte wieder von sich in den Weltnachrichten reden, als er im Jahre 2002 als die brasilianische Nationalmeisterschaft herausragte und dann 2003 noch Vize-Meister des Südamerikapokals wurde. Ferner konnte er für den brasilianischen Fussball hervorragende Jungtalente hervorbringen.

Schlüsselworte: Fussball, Sportmarketing, Geschäfte.

INTRODUÇÃO

Uma das indústrias mais promissoras nos próximos anos deverá ser a do entretenimento, uma vez que existe a tendência do mundo moderno em reduzir a jornada tradicional de trabalho, isso fará com que o trabalhador tenha mais horas disponível para o seu lazer, abrindo assim excelentes perspectivas no setor.

O futebol surge como sendo uma das principais alternativas de entretenimento no mundo. A copa de 2002, disputada no Japão e na Coréia, foi assistida por cerca de 37 bilhões de pessoas em 195 países.

No Brasil, grande parte da população tem o futebol como a melhor opção de entretenimento. Além disso, o esporte tem uma importância fundamental dentro da economia e na cultura do país.

Embora uma parcela significativa da mídia e da torcida em geral, considere o Brasil como sendo “o melhor futebol do mundo”, as condições estruturais do esporte não são favoráveis ao desenvolvimento e a profissionalização do futebol no Brasil.

A começar na esfera político-legal, onde o setor ainda não conta com uma regulamentação eficaz que seja capaz de dar sustentação ao esporte. São inúmeras as leis que afetaram o futebol nos últimos anos, tais como a Lei Zico (Lei No. 8.672/93), Lei Pelé (Lei No. 9.615), Lei de Responsabilidade Fiscal no Desporto (Medida Provisória No. 14.06.2002) Código de Defesa do Torcedor (Lei No. 10.671). No momento tramita no Congresso o que deverá ser o Código Nacional do Desporto.

Dentro deste contexto, o tradicional time do Santos Futebol Clube, apesar de ter sido considerado o maior time de futebol do mundo e revelado Pelé, o maior jogador de futebol de todos os tempos, foi vítima da gestão amadora do futebol brasileiro. O clube passou por um período difícil de sua história, passando dezoito anos sem conquistar títulos importantes. A ausência de títulos provocou o envelhecimento da torcida. Segundo pesquisas realizadas pela revista Placar e o Instituto Galup em 1983 a torcida do Santos possuía 7,2% da preferência dos brasileiros, esse percentual caiu para 2,4 % segundo pesquisa da revista Placar em 2001. Através da interpretação desses dados presumiu-se a redução da força da marca Santos dentro do cenário esportivo nacional.

Esse quadro fez com que a diretoria do Santos Futebol Clube adotasse modelo administrativo profissional, que fosse capaz de equilibrar as finanças do futebol. Em dois anos o Santos Futebol Clube consagrou-se campeão brasileiro em 2002, foi vice-campeão da Copa Libertadores da América e vice-campeão brasileiro em 2003, e revelou ainda, uma nova geração de atletas para o futebol brasileiro. Com os resultados positivos a imagem do Santos se fortaleceu dentro do cenário esportivo brasileiro e internacional.

O Planejamento estratégico adotado pelo Santos FC contempla diferentes tipos de ações, pois seu escopo é amplo e multifuncional. Compreende ações esportivas, sociais, culturais, comunicação e principalmente de marketing.

Com o novo modelo administrativo, o Santos FC espera ser capaz de desenvolver novos negócios voltados principalmente para o financiamento da estrutura de base do clube, e aproveitar a força de sua marca e oportunidades que o mercado apresenta, além de administrar as demais funções inerentes ao departamento de marketing de uma grande equipe de futebol no Brasil.

1 OBJETIVOS

O objetivo principal deste estudo de caso do Santos FC é fornecer dados, informações e análises, que possam vir a colaborar com a profissionalização da gestão do futebol brasileiro, e ser utilizado como mais uma referência para o desenvolvimento de um modelo de planejamento para o setor.

As ações de intervenção adotadas no Santos FC resultaram na maximização dos resultados por parte dos públicos interessados na marca Santos, transformando a intangível paixão por um time em ação de demanda por produtos e serviços oferecidas pelo clube.

O objetivo do planejamento adotado é dar sustentação econômico-financeira ao processo de modernização do modelo de gestão do clube, e transformar o Santos Futebol Clube numa instituição de caráter empresarial e de reconhecida excelência na gestão dos negócios do futebol, e na formação de novos talentos para o esporte.

A similaridade da realidade do Santos em relação a qualquer grande clube do Brasil permite uma série de propostas viáveis que adaptadas a cada caso, servem de modelo para algumas instituições do esporte.

2 VISÃO GERAL

No primeiro capítulo da dissertação é apresentado o objeto de estudo, seu formato, os objetivos do trabalho e os métodos utilizados.

No segundo capítulo foi realizada uma pesquisa bibliográfica, que aborda conceitos e ferramentas aplicadas na administração do esporte, focando principalmente o marketing e a comunicação aplicados ao esporte.

No terceiro capítulo foi relatado o histórico e uma análise situacional do Santos Futebol Clube, onde se procura entender uma das principais causas que levaram o time a uma decadência financeira após o fim da era Pelé, bem como sua estratégia mercadológica para o reposicionamento de sua marca.

No quarto e último capítulo desse trabalho, concluíram-se os resultados do estudo desse caso.

3 METODOLOGIA CIENTÍFICA

A metodologia científica adotada neste trabalho é o estudo de caso, onde se procuram desenvolver uma análise sob a ótica do marketing e comunicação adotado pelo Santos Futebol Clube, e relacioná-las às teorias de marketing esportivo e de administração de empresas.

Há de considera-se, que o tema marketing esportivo aplicados aos clubes de futebol, é uma área de pesquisa recente, o que toma o assunto pouco abordado em literatura acadêmica, artigos, dissertações e teses no Brasil. Poucas obras estudam o assunto com o rigor acadêmico. Existem até o momento sete produções depositadas no banco de teses da CAPES (Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior), que também serviram de referência para a produção desse trabalho científico.

No material pesquisado junto aos meios acadêmicos, a administração do futebol é muito pouco estudada sob a ótica do negócio, o que dificultou a pesquisa e o levantamento bibliográfico desse trabalho.

Através do estudo de caso, identificou-se uma parte dos problemas enfrentados pelo Santos Futebol Clube, considerando-se seu histórico, os cenários e as tendências da indústria do esporte no Brasil e no mundo.

Para a realização desse trabalho foram levantados dados com dirigentes esportivos e funcionários, além de pesquisa nos arquivos do clube. Também foi analisada a literatura do setor e levantamento de pautas jornalísticas publicadas na mídia esportiva. O trabalho procura analisar a estrutura do futebol brasileiro e a crise institucional que ele atravessa.

CAPÍTULO I – REVISÃO DE LITERATURA

1.1 O CONCEITO DE MARKETING ESPORTIVO

O marketing esportivo é considerado o grande responsável pelo desenvolvimento da indústria do entretenimento, e emerge como uma poderosa estratégia de negócios, seja pelas empresas que utilizam o esporte para agregar valor aos seus produtos e marcas, como pelas instituições ligadas diretamente a uma atividade esportiva, que utilizam as aplicações do marketing na condução de seus negócios.

O marketing esportivo evoluiu de simples extensão do marketing institucional para ganhar importância dentro do composto mercadológico, passando a ser estudado especificamente por profissionais de mercado e acadêmicos do assunto.

Para alguns autores o marketing esportivo é principalmente uma estratégia de promoção empregada por empresas que procuram associar seus produtos e marcas ao esporte. Para e Melo Neto (2000:34), “*o marketing esportivo é um novo segmento no mercado de comunicação. Trata-se de um tipo de marketing promocional*”.

Nesse livro o autor parte do conceito de marketing através do esporte (o ponto de vista das empresas que utilizam o esporte a fim de promover seus produtos e marcas).

Para alguns profissionais e estudiosos do assunto, o marketing esportivo deve ser analisado com uma abrangência muito mais ampla, e encarado como a aplicação dos princípios de marketing para toda a indústria do esporte. O último conceito norteia esse trabalho acadêmico, mesmo porque, seu conceito ainda é pouco estudado no Brasil.

Partindo-se do conceito mais amplo de marketing esportivo, deve-se tomar como principal ponto de partida a definição conceitual de marketing utilizada por Kotler (2000:24), “*O marketing lida com a identificação e o atendimento das necessidades humanas e sociais*” ou ainda de maneira mais direta “*atender a necessidade de maneira lucrativa*”.

Para Pitts & Stotlar (2002:90) “*marketing esportivo é o processo de elaborar e implementar atividades de produção, formação de preço, promoção e distribuição de um produto esportivo para satisfazer as necessidades ou desejos de consumidores e realizar os objetivos da empresa*”.

A partir destas definições, pode-se definir de maneira sucinta e pessoal o marketing esportivo como sendo: o processo pelo qual tuna necessidade relacionada à indústria do esporte é satisfeita de maneira lucrativa.

Adotada esta visão, complementa-se ainda à teoria do marketing esportivo, onde sua base teórica é composta de uma série de conhecimentos de diversos campos de estudo, que se constitui basicamente: estudos esportivos, estudos de administração de empresas, estudos de ciências sociais e comunicação. Cada um desses campos de estudo apresenta áreas de estudo específicas a partir das quais o marketing esportivo desenvolve seu corpo de conhecimento, conforme descrito por Pitts & Stotlar (2002.).

Uma das principais funções do marketing é fazer a interface com o ambiente externo, ou seja, estabelecer as relações com o mercado. Portanto, do ponto de vista da instituição do esporte, o marketing deve ser utilizado para interligar o clube aos torcedores, fornecedores, mídia, patrocinadores, governo, atletas, outras equipes, etc. Para Kotler (2000), o marketing é tão importante para as instituições que não deveria ser exclusividade do departamento de marketing, mas sim de todos os funcionários da empresa.

A visão do marketing esportivo abordada nesse trabalho é utilizada pelas instituições que lidam diretamente com a atividade esportiva, tais como clubes, equipes esportivas, federações, atletas, etc. Tais instituições relacionam-se com seu próprio público-alvo que se pode também ser definido como consumidor do esporte, conforme destaca Pozzi (1998):

- Praticantes
- Afiliados
- Sócios
- Patrocinadores
- Anunciantes
- Espectadores
- Mídia
- Outras Equipes
- Torcedores
- Empresas Licenciadas

A partir desta distinção, o marketing esportivo é dividido basicamente em duas vertentes:

Marketing através do esporte

A visão das empresas utiliza o esporte como estratégia a fim de promover seus produtos.

Destacam-se exemplos como os patrocínios da Parmalat, Pepsi, Bom Bril, Banco do Brasil, etc.

Marketing do esporte

A visão de instituições ligadas diretamente à prática organizada do esporte, que utilizam o marketing nas relações com o mercado consumidor.

Casos como Confederação Brasileira de Vôlei, Equipes de futebol, etc.

Ambas as vertentes do marketing esportivo estão intimamente ligadas com grande grau de dependência uma da outra. O elo que faz a interface entre ambas as modalidades é o patrocínio esportivo.

Academicamente podemos definir patrocínio esportivo como sendo uma estratégia de marketing, que visa fortalecer a marca e os produtos através de ações promocionais e de comunicação ligadas ao esporte. Dentro do esporte, o patrocínio pode ser de equipes esportivas, atletas ou ainda de eventos.

(Pozzi 2000) considera que o patrocínio esportivo pode ainda ser classificado de acordo com o nível de comprometimento do patrocinador no projeto:

- Patrocinador exclusivo:

Responsável pela totalidade do comprometimento financeiro, possuindo exclusividade de uso para fins promocionais, podendo ser proprietário do evento, tendo geralmente voz ativa em sua organização e administração.

- Patrocinador principal:

Responsável pela maior parte do comprometimento financeiro, porém divide os direitos de utilização do evento com outra(s) empresa(s), cujo comprometimento financeiro for menor.

- Patrocinador secundário:

Provê os menores comprometimentos financeiros abaixo do patrocinador principal, na forma de dinheiro, produto ou serviço. Tem exclusividade de patrocínio dentro de sua categoria.

- Fornecedor oficial:

Mesmo nível do patrocinador secundário, mas aqui os produtos não são essenciais à competição. Qualquer categoria de produto pode ser considerada fornecedores oficiais, incluindo lanches, refrigerantes, etc.

O valor de um patrocínio esportivo depende de inúmeros fatores, mas o principal deles é a quantificação monetária da visibilidade do patrocínio, ou seja, é quantidade de vezes que o objeto de patrocínio se destaca na mídia é qual o valor comercial dessa exposição traduzido monetariamente. É o que o mercado publicitário denomina de *clipagem*.

Apesar de ser amplamente utilizado na aferição do patrocínio de *clipagem*, o método não traduz com exatidão o valor do patrocínio, uma vez que o real valor de um patrocínio deve ser medido também pelo retorno proporcionado ao patrocinador, e isso depende em muito da utilização do objeto patrocinado dentro de um plano de marketing mais amplo da empresa, ou seja, as ações promovidas pela empresa em conjunto com o patrocínio esportivo valorizam o investimento, como por exemplo a inscrição de um torneio esportivo através do *site* do patrocinador do evento.

Outro grande desafio do marketing esportivo é, muitas vezes, a administração dos possíveis conflitos decorrentes dos interesses entre os patrocinadores e das organizações esportivas. Os conflitos são verdadeiros choques culturais entre o profissionalismo das empresas que normalmente investem no esporte, com os dirigentes esportivos.

1.2 AS ORIGENS DO MARKETING ESPORTIVO

Embora o conceito de marketing esportivo venha sendo utilizado em larga escala nos últimos anos, sua aplicação prática é mais antiga do se pode imaginar.

Segundo (Pins & Stotlar 2002), o marketing esportivo pode ser dividido em três períodos distintos que compõe as “Eras do Marketing Esportivo” são eles: Período das origens; Período do Desenvolvimento Institucional e o Período da Refinação e Formalização.

Período das origens (1820-1880)

Este período tem seu início da década de 1820 com Willian Fuller e suas táticas para promover espetáculos em Charleston, no estado da Carolina do Sul. Fuller procurava atrair consumidores de boxe que era proibido na época, através de anúncios em jornais.

O bilhar foi outra prática esportiva que marcou este período. Michael Phelan profissionalizou esta atividade nas décadas de 1850 e 1860. Phelan foi considerado o maior jogador de bilhar dos Estados Unidos de sua época e graças a sua estratégia empreendedora lançou livros e periódicos abordando o tema, fabricou equipamentos de bilhar, organizou um campeonato nacional da modalidade e a Associação Americana dos jogadores de bilhar.

Considerado ainda hoje o esporte mais popular dos Estados Unidos, o beisebol também iniciou seu processo de profissionalização nesta época. Foi na década de 1860 que o esporte passou por uma reformulação total, onde equipes passaram a cobrar mais pelos ingressos, e assim remunerar melhor os atletas e afugentar baderneiros. Campeonatos e torneios foram organizados. A imprensa passou a se especializar pela primeira vez na cobertura de uma prática esportiva. A partir daí o esporte passou a ser declarado o passa tempo oficial dos Estados Unidos.

Período do Desenvolvimento Institucionalizado (1880-1920)

Esta fase do processo é marcada pelo desenvolvimento das atividades promocionais. No final do século IXX muitos fabricantes de artigos esportivos já possuíam uma agência de propaganda e estavam entre os maiores anunciantes dos Estados Unidos.

Com o desenvolvimento de toda a economia dos Estados Unidos, as técnicas empresariais ganharam força entre as organizações. As empresas já utilizavam catálogos, mala-direta, prospectos. Os canais de venda foram ganhando um novo dimensionamento estratégico com a profissionalização dos varejistas e intermediários.

Período da Refinação e Formalização (1920 até o momento)

Após a segunda grande guerra, a sociedade aumentou sua produtividade, e o entretenimento passou a ter uma maior importância para o homem no mundo, uma vez que na maioria dos países os trabalhadores reduziram sua jornada de trabalho.

O marketing através do esporte (praticado por organizações diversas que utilizam o esporte para promoção) também ganhou força. As empresas passaram a investir no esporte para ganhar diferencial e agregar valor. Em consequência disso, as instituições esportivas começaram a receber novas receitas.

O Período da Refinação e Formalização é marcado pelo profissionalismo e novos investimentos no esporte.

O marketing Esportivo na Antiguidade

O marketing esportivo está ligado à promoção de entretenimento de massa numa sociedade organizada. Considerando esse fato, podem-se encontrar indícios da utilização de marketing esportivo num período da antiguidade.

Analisando o cotidiano da Roma antiga, quando o estado passou a adotar a política do “pão e circo” e ofereceu entretenimento ao povo através da promoção de espetáculos, pode-se encontrar uma origem bem mais longínqua do marketing esportivo do que se era suposto.

As lutas entre gladiadores faziam parte de um ritual fúnebre, onde os lutadores homenageavam a memória dos mortos. O primeiro combate aberto ao público ocorreu no século III a.C., em 264, quando Décimo Bruto e seu irmão Marcus realizaram um combate de três duplas para homenagear seu pai falecido no Foro Boarium. Durante a República os jogos fiaram perdendo seu caráter fúnebre e em 105 a.C., ocorreram os primeiros jogos financiados oficialmente pelo Estado, promovidos pelos cônsules Rutilo Rufa e Caio Mamilo. Os jogos caíram no gosto popular e cresceram em proporção.

Outra atividade de grande interesse do público romano eram as corridas de carruagens. As carruagens eram puxadas por dois cavalos (bigas), ou quatro cavalos (quadrigas). Os responsáveis pela condução desses veículos eram chamados de aurigas, que disputavam as corridas em equipes. As equipes tinham fanáticas e fiéis torcidas que, em muitas ocasiões, se enfrentavam durante as competições que chegavam a reunir até 250.000 espectadores. Os aurigas eram escravos, porém existiam aurigas profissionais que ganhavam dinheiro para comer. Alguns ganhavam muito mais até que a aristocracia romana. O corredor mais famoso de Roma era Caio Apúlio Diócles, um auriga que correu por 24 anos (122 a 146). Sua carreira foi notável, participou de 4257 corridas vencendo 1462 vezes e ficando 1437 em segundo lugar. Diócles ganhou durante toda sua carreira mais de 35 milhões de sertécios.

A figura do patrocinador era marcante nesse período. Durante a fase da república os eventos eram patrocinados por candidatos ao senado e posteriormente pelo próprio

imperador. Em muitas ocasiões os patrocinadores participavam na abertura do espetáculo e decidia pela sorte dos gladiadores.

A arena onde as lutas ocorriam tinha o chão de madeira coberto com areia – por isso, o nome arena – e em seu subsolo existiam jaulas onde os animais ficavam presos, celas para os prisioneiros, locais onde os gladiadores se aqueciam e onde armas recebiam seu afiamento. Esse subsolo tinha 6 metros de altura.

Os jogos eram cuidadosamente organizados pelos promotores. A programação das lutas era divulgada com dias de antecedência para o público através de cartazes espelhados pela cidade que traziam os combates, horários, nomes dos lutadores e patrocinadores da competição. Durante as lutas eram comercializados lanches e bebidas para a platéia.

Embora este momento da história estivesse muito longe dos princípios do capitalismo, pode-se traçar um paralelo entre o pão e circo e a indústria moderna do entretenimento. Roma era capaz de transformar uma pessoa do povo, ou até mesmo um escravo, num herói popular invejado e desejado por todos. As corridas de bigas eram organizadas e disputadas entre equipes tradicionais com desempenho e suporte semelhante à fórmula 1. Esses eventos atraíam torcidas fanáticas que se enfrentavam em nome de suas cores nas arenas e pelas ruas de Roma, tal qual as torcidas de futebol nos dias de hoje, a violência dos gladiadores se aproximam de muitos dos esportes modernos, tais como boxe, futebol americano, ou ainda lutas com animais, algo próximo das touradas espanholas.

1.3 A INDÚSTRIA DO ESPORTE

Antes de definir o conceito de indústria do esporte, é necessário a definição preliminar do conceito de indústria, (Porter 1985:24), a indústria “*é um mercado que vende a consumidores produtos semelhantes ou estreitamente relacionados*”. Isso significa que uma indústria pode estar ligada somente a um produto específico, ou ainda uma série de produtos que de alguma maneira estão relacionados.

Enquanto que o termo esporte utilizado como substantivo num sentido mais amplo e abrangente, que envolve um conjunto de atividades esportivas, distintas entre si, tais como futebol, voleibol, golfe, etc.

Partindo-se destes conceitos básico, pode-se definir indústria do esporte como sendo o mercado, onde produtores oferecem aos consumidores bens e serviços relacionados ao esporte em geral. Assim, a indústria do esporte é composta por todos os produtos relacionados ao esporte dentro do conceitos mais amplo. Considere-se aí artigos esportivos, patrocínios, entradas em eventos esportivos, transmissões, viagens de cunho esportivo, academias de ginástica, salários de atletas, locação de quadras, escolas de futebol, publicações esportivas, entre tantas outras coisas.

Como se pode observar existe uma gama enorme de produtos e serviços voltados para atender as necessidades do esporte, assim como é grande também a variedade dos mercados atingidos por esses produtos. Porém, para uma melhor compreensão e análise da indústria do esporte, faz-se necessário uma segmentação dos consumidores, bem como dos produtos oferecidos.

Partindo-se do ponto de vista das organizações esportivas (foco principal deste trabalho), surgem dois grupos básicos de consumidores da indústria do esporte, conforme foi destacado por Pozzi (1998): Cincos grandes mercados de consumidores do esporte, três em nível primário (consumidores finais) e dois em nível secundário (consumidores empresariais), são eles:

- Consumidores Praticantes – São as pessoas que praticam uma determinada modalidade de esportiva e que demandam produtos que possibilitem essa prática, por exemplo jogadores de golfe necessitam de tacos, roupas, campo, etc. Neste grupo de consumidores existem ainda os praticantes de alto-rendimento (atletas profissionais) e os praticantes de lazer.
- Consumidores Espectadores – São aqueles que acompanham os acontecimentos, ou jornadas esportivas. Os espectadores consomem transmissões de jogos, programas esportivos, jornais, etc. Incluem-se aí os torcedores e telespectadores em geral;
- Consumidores de Afiliação – São pessoas que procuram símbolos, escudos, e marcas que retratem personalidades do mundo dos esportes. Esses consumidores demandam camisas de clubes, cartão de crédito de afinidade esportiva, produtos licenciados em geral;
- Consumidores Anunciantes – Organizações que anunciam seus produtos em coberturas esportivas. Consideramos nesse exemplo empresas que anunciam produtos durante uma transmissão de corrida de Fórmula 1;
- Consumidores Patrocinadores – Organizações que buscam uma associação direta de seus produtos com o esporte. Fazem parte desse grupo, por exemplo, os patrocinadores de uma equipe esportiva ou fabricantes de produtos licenciados.

Há de se considerar neste contexto, que não foram considerados os consumidores de informação, composto basicamente por órgãos de imprensa que procuram informações junto às instituições esportivas e atletas. Esses consumidores são compostos por jornalistas fazem a cobertura do esporte.

A indústria do esporte envolve tudo ligada à atividade esportiva, desde refeições até ao patrocínio esportivo. A indústria americana do esporte já superou setores importantes da economia dos Estados Unidos. Atualmente são mais de 3.400 empresas que estão investindo no setor, conforme é destacado por Pitts & Stoller (2000).

1.4 O MARKETING ESPORTIVO NO FUTEBOL

Segundo Pozzi (1998), destaca o que seria o primeiro grande contrato de marketing no futebol profissional. No ano de 1952, na Itália, quando a empresa Stock, produtora de um conhaque muito popular, anunciou seu produto através de publicidade estática nos estádios durante o campeonato italiano daquele ano. O contrato milionário para a época, garantiu uma cota de US\$ 30 mil dólares para cada clube. Esse era o início da era do marketing esportivo no futebol.

Outro fato destacado por Pozzi (2000), relata a história do Pastificio Ponte em 1979. O Pastificio criou uma marca de material esportivo com o mesmo nome da empresa e colocou sua estampa nas camisas de clubes italianos. A partir daí muitos clubes da Europa passaram a contornar as restrições de maneira criativa, até que a FIFA resolveu não mais se opor aos anúncios nas camisas de futebol.

A era do marketing esportivo do futebol brasileiro se inicia nos anos oitenta com alguns patrocínios em camisas, e se consolida no início dos anos noventa com a parceria de co-gestão entre a Sociedade Esportiva Palmeiras e a empresa italiana Parmalat.

Porém, até hoje a grande maioria dos clubes ainda não descobriram a importância, nem mesmo o verdadeiro significado do conceito de marketing esportivo, e perdem oportunidades que o mercado oferece, por total desconhecimento das aplicações do marketing na esfera esportiva.

As receitas financeiras tradicionais dos clubes não estão sendo suficientes para cobrir seus gastos, ou seja, despesas com folha de pagamento dos atletas e demais funcionários, infra-estrutura, e etc., não podem mais ser sustentadas pelos métodos tradicionais de receitas, tais como colaboração de sócios, cotas de televisão, e bilheterias deficitárias de pouco valor agregado, etc.

Para Melo Neto (1998), a saída para os nossos clubes é o marketing. Um marketing que seja adaptado para as características de um clube de futebol no Brasil, atuando como uma unidade que fomenta negócios.

O marketing para os clubes tem como objetivo buscar receitas alternativas através de ações direcionadas para os seguintes segmentos:

- Realização de promoções durante os jogos do clube.
- Realização de promoções durante a transmissão dos jogos do clube;
- Comercialização da marca do clube como grife;
- Venda de franquia das escolinhas;
- Gestão de empreendimento do tipo parcerias na construção de shopping-centers, ondas;
- Venda da publicidade em seu estádio;
- Venda de patrocínio do clube e/ou de suas equipes;
- Venda de serviços para seus associados e torcedores;
- Venda de títulos de sócios;
- Contratos de arrendamento, leasing e concessão com fornecedores e prestadores de serviço;
- Venda de jogadores.

Segundo ainda o autor, para que tudo isto funcione é preciso que haja um trabalho de profissionalização da gestão denominado de “empresarização”. Ao introduzir esse conceito no clube, a gestão dos negócios dos times de futebol passa a ter uma dimensão empresarial.

Essa competência gerencial será determinante no processo de empresarização do clube. O grande desafio dos administradores esportivos será adaptar a instituição a um ambiente extremamente dinâmico, sujeito a inúmeras variáveis incontroláveis.

Essas variáveis incontroláveis, por definição, estão ligadas aos fatores que independem dos clubes, que estão ligadas principalmente aos aspectos legais e também fatores econômicos. O fim da Lei do Passe, por exemplo, representa uma variável incontrolável que teve forte impacto nas receitas dos clubes no Brasil, e obrigou as instituições do futebol a buscarem novas estratégias, porém, a falta de competência interna acabou por dificultar esse processo.

Outro exemplo de fator legal de grande impacto, que transformou as relações de consumo do futebol brasileiro, foi a Lei No. 10.671, de 15 de maio de 2003. Que foi denominado de Estatuto do Torcedor. A partir desse momento, os torcedores de futebol passam a ter direitos como todos os consumidores de serviços. O não cumprimento da Lei impõe penas severas aos dirigentes e clubes esportivos.

A nova Lei estabelece mecanismos que garantem conforto e segurança aos torcedores que vão aos estádios de futebol acompanhar as partidas. A Lei procura ainda, garantir transparência na condução e organização do futebol no país.

Espera-se ainda, que em breve mais um projeto de Lei com uma abrangência muito maior e de grande impacto para desporto nacional. Trata-se do Código do Desporto, que deverá transformar relações do futebol e seu atual modelo de gestão. O projeto ainda está sendo elaborado pelo congresso e governo federal.

A interferência do estado e a globalização do esporte influenciam muito na gestão do futebol. A chave do sucesso consta em capacitar os recursos internos dos clubes, a fim de maximizar as oportunidades que o mercado apresenta e procurar neutralizar as ameaças do ambiente externo.

A análise do tema é abordado mais uma vez por Melo Neto (1998: 55) “*o clube não é diferente de uma empresa. O que diferencia ambos é seu estilo de administração*”.

O autor destaca ainda em seu trabalho os caminhos e modelos disponíveis para o processo da *empresarização* da origem do conhecimento do negócio: o modelo endógeno e o modelo exógeno.

A visão endógena a qual o autor se refere, baseia-se no princípio de que a gestão das principais atividades do clube tais como planejamento, marketing, comunicação e finanças, deve partir de dentro da própria organização, isso significa que o pessoal interno da organização (diretores, funcionários e contratados) será o responsável pela condução dos negócios.

O modelo exógeno coloca as atividades estratégicas geridas por agentes externos da organização. Através da contratação de empresas especializadas na área que conduzem todo o processo decisório e estratégico dos negócios do clube. É terceirização da gestão.

O autor destaca principalmente para os riscos inerentes ao processo endógeno, onde a origem da gestão parte da comunidade interna da organização, isso porque a cultura da instituição não seria capaz de capitanear o processo de empresarização da instituição.

As diferenças conceituais entre empresas e clubes de futebol vão muito mais além somente do estilo de administração, como afirma Melo Neto. O forte envolvimento passional do torcedor/consumidor do futebol, o diferencia de qualquer outro tipo de consumidor normal, a de se considerar por exemplo, que a preferência por um time é muito mais emotiva que qualquer outro produto convencional, onde o consumidor é mais racional. A emoção provoca também uma aversão entre os torcedores rivais. Aversão essa que pode levar até a violência entre torcedores.

1.5 LICENCIAMENTO

“Licenciamento é uma concessão à outra organização dos direitos de usar uma marca registrada, um produto patenteado ou um processo. Em troca desses direitos, o licenciado paga uma taxa” (Churchill & Peter 2000:78).

O licenciamento é muito utilizado no setor esportivo. O esporte competitivo está diretamente ligado ao consumo de bens e serviços, onde o torcedor sob a visão do consumo demanda um estilo de vida ligado ao esporte.

Diversos produtos são oferecidos ao mercado de afinidade trazendo uma marca ligada ao esporte. As empresas licenciadas pagam uma taxa porcentual denominado *royaltie* (pode variar de 3% a 10%) aos donos da marca pelo uso da imagem. Trata-se de uma estratégia de marketing atraente para os clubes, pois recebem uma receita sem a contrapartida do investimento do capital próprio.

Os licenciamentos proporcionam grandes receitas para os principais clubes do exterior, Afif (2000), destaca o faturamento de cerca 1.500 produtos licenciados do Manchester United que conta aproximadamente 3 milhões de torcedores que geraram o equivalente a 38 milhões de dólares de receita em *royalties* por ano, o que equivalem a aproximadamente 15% do faturamento do time.

Na Argentina, algumas agremiações desenvolvem eficientes estratégias de mercado para transformar a intangível paixão de seus torcedores em consumo de produtos e serviços ligados aos times.

O Boca Juniors, considerado o time mais popular da Argentina, lança CDs com músicas e gritos de guerra de sua torcida, e livros comemorativos contando a história da equipe. O CD e o livro tornaram-se um grande sucesso de vendas em todo o país.

O River Plate, outro grande clube argentino, adotou um sistema eficiente e criativo que integra as escolas regulares com as atividades do clube, criando um curso técnico de administração esportiva. Através de um convênio celebrado com determinados estabelecimentos de ensino por toda a Argentina, o River Plate oferece aos jovens estudantes a possibilidade de complementarem seus estudos com uma formação técnica voltada para o esporte. O sistema oferece ainda, a possibilidade dos jovens integrarem uma equipe oficial que periodicamente representa o time argentino em torneios de futebol de categorias de base no exterior. Este tipo de convênio, já proporcionou além do retorno institucional, a revelação de novos valores para o futebol argentino.

A escolha de empresas licenciadas requer um cuidado especial por parte dos administradores esportivos, pois está em jogo a marca do clube. Devem ser considerados como critérios de seleção a qualidade, a reputação e a capacidade produtiva da empresa licenciada.

No Brasil o licenciamento é mal aproveitado, devido principalmente às fraudes praticadas por algumas empresas. Enquanto grandes times como Manchester United recebe cerca 38 milhões de dólares por ano na venda de produtos licenciados, os clubes brasileiros não conseguem deter a pirataria e as falsificações envolvendo suas marcas.

Entenda-se a diferença entre pirataria e falsificação. A pirataria é a utilização indevida da marca dos clubes e são vendidas geralmente na informalidade, os consumidores que adquirem esses produtos sabem que não são verdadeiros, enquanto que as falsificações imitam também a marca do material esportivo, o que dificulta a compra do consumidor.

Para as instituições esportivas, a pirataria e as falsificações merecem tratamento diferenciado. Os fabricantes de alguns produtos piratas são convidados pelos clubes para regularizarem sua situação, isto é, os clubes tentam fazer com os produtos piratas tornem-se produtos oficiais licenciados, enquanto que as falsificações são tratadas com muito mais rigor, face os interesses dos fabricantes dos materiais esportivos.

Vale ressaltar que, para os patrocinadores dos clubes (empresas não ligadas ao esporte que divulgam suas marcas nas camisas oficiais), as falsificações são vistas como mais uma oportunidade de exposição, pois aumenta a visibilidade do patrocínio.

O segmento de licenciamento esportivos é sub-aproveitado no Brasil, os aproximadamente 20 milhões de torcedores do Corinthians e 22 milhões de torcedores do Flamengo (as duas maiores torcidas do Brasil) pouco consomem de produtos oficiais de seus clubes em relação ao consumo dos grandes times da Europa, e motivos não lhe faltam para isso. A começar pelo baixo poder aquisitivo do torcedor brasileiro, que consome muitos produtos do mercado negro, além de uma fiscalização deficitária das autoridades.

Face os problemas causados pela pirataria e falsificações, o Congresso Nacional instaurou uma Comissão Parlamentar de Inquérito (CPI) que deve propor em breve a criação de um instituto federal para punir os fraudadores.

Espera-se que com a medida tomada, tanto os clubes como os fabricantes de material esportivo poderão recorrer ao órgão federal para realizar a apreensão de produtos fraudados.

O combate à pirataria e à falsificação é uma tarefa difícil e vai muito além das ações dos clubes, a questão é ampla e envolve segurança pública e política social praticada pelo governo.

1.6 A TERCEIRIZAÇÃO NO FUTEBOL

Para McCarthy & Perreault, (1997:157) “marca significa o uso de nome, tema, símbolo ou designs, ou uma combinação desses elementos para a identificação de um produto”.

A sustentação do negócio depende do amplo domínio das estratégias que envolvem a marca. Inclui-se nisso, aspectos de planejamento, marketing, comunicação e finanças. Essas áreas devem estar sob o controle de pessoas totalmente envolvidas e diretamente ligadas na administração. Somente assim o clube terá pleno domínio dos órgãos vitais da condução dos seus negócios.

Na visão de Nunes (2002:75) existem duas alternativas estratégicas para a gestão da marca de um clube: a gestão dentro da própria estrutura, ou através da terceirização da marca “a terceirização, que pode não ser a melhor alternativa estratégica para muitos clubes”.

1.7 CONFLITO CULTURAL: PATROCINADORES E INSTITUIÇÕES ESPORTIVAS

As parcerias no futebol forçaram as relações entre instituições esportivas e empresas patrocinadoras do esporte. O choque entre culturas tão diversas entre si, também é destacado por Nunes (2002:74), “*As empresas patrocinadoras viam os clubes como estruturas burocráticas e arcaicas, muitas oportunidades de comercialização de patrocínios se perderam...*”

Devido aos aspectos políticos dos clubes, sua atual cultura está dentro de uma filosofia estatal, onde a política prevalece sobre os méritos dos indivíduos, e os planos são de curto prazo e determinados dentro de um mandato presidencial que pode variar de dois a três anos no clubes de futebol no Brasil.

A cultura de um clube tradicional pode ser alterada, e uma das maneiras é incorporando ao quadro interno profissionais capacitados do mercado externo com o poder de agir como agentes de mudanças. Esses profissionais são os principais responsáveis pela estruturação de departamentos chave da organização, principalmente nas áreas de planejamento de marketing . O perfil desses executivos deve ser muito bem analisado, pois

terá como objetivo ser parte integrante no processo de planejamento e sua atividade será independente da diretoria política.

A ruptura de antigos paradigmas presentes na maioria dos grandes clubes no Brasil será uma etapa delicada em todo o processo de profissionalização, e se mal administrado pode ser um grande obstáculo ao avanço do profissionalismo.

Um importante fator que deve ser considerado num processo de profissionalismo do futebol no Brasil é a questão de ordem política que interfere muito na administração do clube.

A formação de departamentos profissionais significa uma concentração de poder nas mãos de um gestor que trabalhará mediante um planejamento estratégico. Atualmente as tarefas de marketing ficam pulverizadas por diretores amadores que são considerados colaboradores, e que nem sempre são capazes de administrar de maneira eficaz, agindo muitas vezes de maneira desordenada. Os critérios na delegação de poderes dentro de um clube tradicional estão baseados em força política, a exemplo do que acontece na esfera da administração pública.

Portanto, no atual modelo de gestão o processo interno de profissionalização depende muito da vontade política do presidente e demais membros da diretoria, e pelo menos, de boa parte dos conselheiros dos clubes. O processo decisório deve ser de cima para baixo, ou seja, a partir do presidente do clube.

Há de se considerar ainda, o fato de que o esporte é um produto imprevisível, e seus resultados dentro da esfera competitiva influenciam muito nos destinos da instituição. Caso o time venha obtendo bons resultados nas competições todo o processo de renovação será facilitado, ao contrário, uma má fase, ou um longo período sem títulos certamente tumultuará o ambiente interno, e em consequência disso, as decisões passam a ser baseadas na emoção e não na razão.

O tema cultural dentro do marketing esportivo é de tamanha complexidade que não pode ser tratado com maior profundidade neste trabalho. Fica aqui registrado a sugestão de pesquisas futuras abordando o assunto.

1.8 A TRANSFORMAÇÃO DE CLUBES EM EMPRESAS

Antes de explorar o tema, devem-se esclarecer alguns pontos pertinentes para a compreensão do assunto.

Divergem os conceitos de clube-empresa e clube constituído comercialmente em empresa.

O conceito de clube-empresa pode ser aplicado quando o time de futebol é administrado profissionalmente como empresa, fazendo uso de conceitos empresariais na sua gestão, porém podem manter sua condição de organização sem fim lucrativo, ou seja, o clube-empresa não necessita ser constituído em empresa juridicamente constituída.

Embora muitos cronistas no Brasil defendam a obrigatoriedade da constituição de

clubes em empresas, devem considerar-se alguns fatos que justifiquem a não adoção para determinados casos e situações específicas, portanto, isso deve ser uma opção, e não uma obrigatoriedade como desejam muitas pessoas no Brasil.

A transformação de clubes tradicionais em empresas não garante totalmente bons resultados dentro do campo de futebol nem fora dele. Vale como exemplo, a trajetória da equipe do União São João de Araras, o primeiro constituído em empresa no Brasil desde 1994. Caiu para a segunda divisão do futebol paulista e terceira do campeonato brasileiro, acumulando dívidas.

A administração de clube como uma empresa (mantida sua condição de clube), parece ser a melhor opção para o futebol brasileiro.

Já existem clubes nesta condição no Brasil. O Bahia embora rebaixado para a segunda divisão do campeonato brasileiro em 2003, e o clube do Vitória são destaques, e mantêm um bom nível de profissionalismo sendo considerado grandes forças do futebol nordestino.

Na Europa o clube constituído em empresa pode não representar uma garantia de sucesso de um time de futebol, haja vista o exemplo espanhol. No início dos anos noventa a situação era preocupante, quando boa parte dos clubes atravessava momentos difíceis em suas finanças. O público tinha perdido interesse pelo campeonato Espanhol, muitos atletas estavam com seus salários atrasados e os clubes acumulavam dívidas com o governo. Estimulados pelo governo, vários clubes tornaram-se empresas através da promulgação da Lei do esporte em 15 de outubro de 1990.

Assim, foi criada a Liga Nacional de Futebol Profissional (LFP), que em conjunto com a Real Federação Espanhola de Futebol, passou a organizar o campeonato Espanhol e a Copa do Rei.

A Lei do esporte determinava para todos os clubes da 1ª e 2ª divisão a obrigatoriedade em transformar-se em Sociedades Anônimas Desportivas (SAD), a não ser aqueles clubes que desde o exercício fiscal de 1985 apresentassem um saldo patrimonial líquido positivo.

Assim sendo, alguns clubes que estavam numa situação financeira equilibrada não optaram por essa alternativa e continuaram com a sua estrutura jurídica como clube, dois dos quais os mais bem sucedidos do futebol espanhol: O Barcelona e o Real Madrid, além de Athletic de Bilbao e Ossasuna.

O clube constituído em empresa Atlético de Madrid, que fora comprado pelo empresário Jesus Gil, acabou se envolvendo num escândalo, onde o empresário foi condenado a prisão por ter fraudado a contabilidade do clube.

Em Portugal obrigaram-se todos os clubes a se tornarem empresa, e atualmente o tradicional Benfica encontra-se numa situação financeira muito delicada, perdendo sua força no futebol Europeu.

Na Itália diversos clubes transformados em empresa estão passando por dificuldades financeiras, como Sampdoria e o Napoli que foram rebaixados para a segunda divisão, e a Lazio com ações na bolsa, atravessam uma situação financeira muito difícil. Pior sorte teve a Fiorentina, tradicional time que deixou de existir.

Os resultados positivos alcançados pelo Manchester United, não são frutos somente da transformação do clube em empresa, mas também principalmente sua capacidade de gerar negócios com sua marca, e um ambiente favorável ao pleno desenvolvimento do futebol, como acontece na Inglaterra.

O futebol brasileiro necessita de uma gestão profissional por parte dos clubes que proporcione uma visão empresarial em setores vitais da organização, como planejamento, marketing, finanças e logicamente na administração do futebol. Uma gestão profissional, não deve estar obrigatoriamente ligada na constituição jurídica • de uma empresa, essa decisão deve ficar a cargo da direção do clube.

Para Aidar (2003:101), na obra “Curso de Direito Desportivo” da Editora ícone de 2(X)3 o assunto da obrigatoriedade em transformar clubes em empresas constituídas é abordado da seguinte maneira: “*Vale dizer, compelir um clube ou entidade dirigente a adotar uma tipologia societária, com fins lucrativos, é, sem dúvida, interferir na sua organização e funcionamento (...) que podem trazer prejuízos incalculáveis às suas tradições, patrimônio e identidades desportivas*”.

Outro fator importante que dificulta em muito a adoção do conceito do clube constituído em empresa em nosso país, é a determinação legal que impõe a quitação de todas as dívidas com governo, fornecedores, bem como, as pendências trabalhistas dos clubes para com seus ex-funcionários. Esse ônus como governo é significativo, constata-se isso ao analisar as dívidas de longo prazo demonstradas nos balanços publicados por nove clubes, dos considerados grandes do futebol brasileiro (conforme determina a lei No. 10.671, de 15 de maio de 2003) que totaliza uma dívida aproximadamente R\$ 480 milhões de Reais.

Busca-se ainda reforço para a tese, o fato da divergência entre os objetivos esportivos e dos objetivos capitalistas, que devem ser analisados. Segundo Sandroni, (194:201), “*o principal objetivo de uma empresa é produzir lucro para seus proprietários*”. Ora, aceitando tal visão econômica, o objetivo de um clube constituído em empresa é gerar lucro, e o lucro nem sempre está associado a conquistas de títulos no futebol.

Uma equipe considerada vencedora é consumidora de enormes recursos financeiros. Embora títulos signifiquem receitas para os clubes, elas podem ser rapidamente consumidas pelos altos salários pagos aos atletas. Uma equipe campeã custa muito cara, e a torcida apaixonada está mais preocupada com os títulos do time do que com os resultados do balanço ao fim de um exercício fiscal.

Por outro lado, um clube de futebol administrado através de uma gestão profissional, mas não necessariamente um clube constituído em empresa, deve ser capaz de gerar negócios e atrair parceiros para investir nos projetos do clube.

Vale ressaltar o resultado da pesquisa realizada por Santini (1999:84).

A pesquisa indicou que 49% das pessoas entrevistadas (no total de 104 respostas) mostraram como a melhor alternativa para a mudança no futebol brasileiro a transformação dos clubes em empresa e 26% acreditam na profissionalização dos dirigentes.

Na mesma pesquisa quando perguntado o fator que mais prejudica o futebol brasileiro 33,7% responderam o despreparo dos dirigentes e 26,9% optaram pela desorganização.

Estas respostas demonstram que a maioria dos pesquisados por Santini, acham os clubes mal dirigidos.

1.9 A TELEVISÃO E O ESPORTE

Outro fator que valoriza muito o esporte no mundo são os contratos de transmissão dos jogos principalmente para o sistema fechado de televisão. Segundo pesquisa divulgada pela revista Marketing de fevereiro de 2003, no Brasil cerca de 8,6 % da população possui sistema de televisão por assinatura. Na Argentina isso representa 69% da população.

No Brasil, a Rede Globo de Televisão impõe seus interesses ao Clube dos 13 (entidade que reúne os maiores clubes do futebol brasileiro) nos direitos de transmissão dos jogos de futebol. Conforme fora divulgado amplamente pela mídia, a emissora pagou cerca de 225 milhões de reais pela transmissão dos jogos do campeonato de 2003, contra os 130 milhões pagos pelo campeonato de 2002. Cada grande clube do futebol brasileiro recebe mensalmente aproximadamente 1 milhão de reais durante a duração do campeonato brasileiro..

Proni (2007:220), traz à tona a questão dos problemas enfrentados pela HMTF (Hicks Miuse fundo de pensão que terceirizou o departamento de futebol do Corinthians) em desenvolver o canal fechado de esporte, a PSN. Proni destaca em seu trabalho “...*Entretanto quem dominava esse mercado era a Rede Globo. Possivelmente, os rumos da modernização em curso continuarão nas mãos do clube dos Treze e, cada vez mais, da Globo Esportes*”, concluiu Proni.

Os problemas enfrentados pela HMTF, somado a outras questões acabaram com a parceria entre o grupo dos EUA e o Corinthians.

Aidar (2003:101), no livro Curso de Direito Desportivo, da Editora Ícone, comenta assim o poderio da Rede Globo: “*No Brasil existe uma particularidade negativa porque temos uma só emissora de televisão com capacidade para bancar o futebol, que é a TV Globo. Ela é quase a única compradora do futebol brasileiro. Não é o futebol que faz o preço, é a Globo que diz quanto quer pagar*”.

O poder da Rede Globo de Televisão sobre o futebol brasileiro acabou provocando uma denúncia no Conselho Administrativo de Defesa Econômica (Cade). A denúncia foi protocolada pela Secretária de Acompanhamento Econômica (Seae) em outubro de 2003, que após analisar a situação, conclui que a emissora monopoliza os direitos de transmissão no Brasil.

O julgamento do processo será analisado pelo Cade, onde serão analisadas todas as questões legais e econômicas do caso. O órgão não tem prazo para se pronunciar sobre a questão.

Proni (2000), conclui a importância da televisão no esporte. Para o autor a valorização não depende apenas da qualidade do espetáculo e da extensão projetada do mercado; depende também da concorrência entre as emissoras e do poder de negociação dos clubes.

1.10 INVESTIMENTOS NO FUTEBOL BRASILEIRO

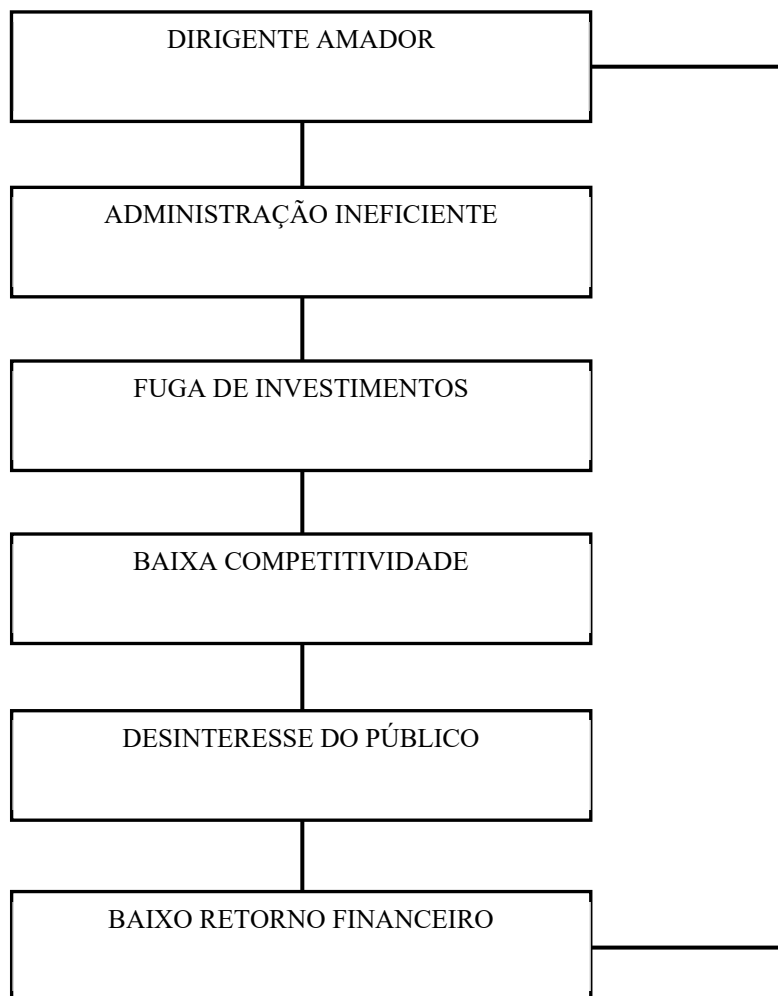
Enquanto o futebol inglês opera no mercado de bolsa de valores, no Brasil as dificuldades impostas pela Lei 9.981, de autoria do Senador do PMDB de Goiás Maguito Villela (texto alterou profundamente a Lei Pelé No. 9615), acabou por dificultar a entrada dos times brasileiros no mercado acionário.

Boa parte das empresas que investiram em grandes clubes do futebol brasileiro teve enormes prejuízos. Foi o caso do *Bank of America*, que estima ter perdido US\$ 80 milhões investindo no Vasco da Gama.

Segundo Afif (2000), a consultoria *Deloitte Touche Tohmatsu*, o futebol brasileiro já consumiu cerca de US\$ 300 milhões de investimento, sendo que US\$ 170 milhões já são contabilizados como prejuízo certo.

A melhor maneira de reduzir parte desses prejuízos está redirecionando os esforços de marketing para um consumidor com maior poder aquisitivo, porém o mercado alvo do futebol brasileiro está voltado para a população mais carente de nosso país, embora muitos reclamem dos preços cobrados em jogos no Brasil, o que vemos é uma verdadeira legião de vândalos e desocupados dentro dos estádios, promovendo atos de violência, muitas vezes financiados pelos próprios dirigentes, que distribuem ingressos gratuitos para parte das torcidas organizadas.

Portanto, o amadorismo impede a entrada de novos investimentos no esporte, que por sua vez oferece condições favoráveis para o dirigente amador. Trata-se de um verdadeiro ciclo vicioso que pode ser represado no fluxo:



Aliado a isto, o futebol que ainda é o esporte mais popular no Brasil, encontra-se num processo de decadência. O desinteresse gradual do esporte é observado pela fraca presença de público em nossos estádios. A elevação do padrão de vida do brasileiro, e a disseminação de outros esportes, levam a população a procurar diversão em outras práticas esportivas.

Helal (1997) credita a crise do futebol brasileiro ao modelo tradicional de organização do futebol adotado no Brasil, onde o amadorismo dos dirigentes é baseada na política de troca de favores entre clubes e federações.

A enorme discrepância entre os modelos administrativos adotados no Brasil e principalmente na Europa, gera uma redução muito grande na competitividade dos clubes brasileiros, que se tornam meros fornecedores de matéria-prima do esporte: Jogadores de futebol.

Helal (1997) destaca ainda em seu trabalho que a crise do futebol brasileiro se concentra na desorganização administrativa e na estrutura político-institucional amadora, que são inadequadas para enfrentar a queda de público e o êxodo de craques para o exterior.

Atualmente, muitos dos principais jogadores brasileiros atuam no exterior, levados para a Europa por times milionários esses atletas ganham muito dinheiro, que dificilmente conseguiriam jogando no Brasil.

Na copa do mundo de 2002 conquistada no Japão pelo Brasil, a seleção brasileira contava com catorze jogadores atuando em times no exterior, enquanto que na copa da Espanha em 1982 apenas dois jogadores da seleção do Brasil jogavam fora do país.

Segundo informações da CBF, nas temporadas de 2000 e 2001, cerca de 700 brasileiros foram jogar no exterior. Atualmente já existem clubes estrangeiros que selecionam jovens nas categorias de base pelo Brasil.

1.11 A PROFISSIONALIZAÇÃO DO FUTEBOL BRASILEIRO

Embora o futebol brasileiro seja apontado pela imprensa de todo o mundo como o melhor do mundo, o mesmo não pode ser dito em relação a sua estrutura. Enquanto o país possui excelente nível técnico de profissionais para a prática esportiva, que são cobiçados nos principais clubes do mundo, sua estrutura administrativa sofre com o amadorismo.

A primeira grande mudança estrutural do futebol brasileiro aconteceu na década de 30 do século passado. As equipes precisavam cada vez mais da receita das bilheterias, e os clubes tinham de formar times mais competitivos. Essa alteração em muito afetou os clubes da época. Grandes times como Paulistano, Ipiranga, Germânia, Internacional entre outros não conseguiram, ou simplesmente não quiseram adaptar-se à nova realidade e perderam sua força.

A crise se iniciou em meados da década de vinte do século passado, quando o tradicional time do Paulistano descontente com o pagamento aos atletas, que outras equipes promoviam, queria que os campeonatos oficiais organizados fossem somente praticados pelas elites da época. O Clube Paulistano liderou a Liga Amadora de Futebol que chegou inclusive a contar com o time do Corinthians. A liga Amadora que era financiada pela elite cafeeira da época, não resistiu a crise de 1929 e encerrou suas atividades.

Mas em caráter realmente oficial, foi somente em 1976 que a profissão de jogador de futebol foi devidamente regulamentada no Brasil, através da lei No. 6.354/76. Essa Lei em seu artigo 11 estipulava a existência de um vínculo de propriedade entre o clube e os direitos dos atletas, era a chamada Lei do Passe.

A Lei do Passe vigorou até 1998, quando o então ministro Edison Arantes do Nascimento propôs uma nova Lei que mudava as relações entre atletas e Clubes. Era a Lei Pelé (Lei No. 9.615/98).

A Lei Pelé extinguiu o Passe dos atletas a partir de 2001. O antigo Passe foi substituído pela cláusula penal que prevê uma multa no caso de quebra de contrato de trabalho. A diferença é que a cláusula penal só pode ser cobrada se o contrato estiver em vigor, enquanto que o passe perdurava mesmo após o término do contrato de trabalho do atleta com o clube. Após o contrato o atleta está livre para assinar com outro time.

Os clubes brasileiros que tinham o passe dos atletas como seu maior patrimônio, tiveram que procurar outras fontes de receitas.

Atualmente, todas essas mudanças no mundo da bola também estão obrigando os clubes brasileiros a uma nova onda de profissionalismo, que agora afeta a administração.

Porém, toda mudança radical causa resistência e problemas. Os clubes antigamente considerados pequenos que adotaram uma gestão profissional, começam a despontar no cenário esportivo, como o São Caetano, que em pouco mais de dez anos desde sua fundação já disputou duas finais de brasileiros e um copa Libertadores da América. Enquanto isso, grandes agremiações enfrentam sérios problemas que comprometem seriamente seus futuros como Botafogo FR, Palmeiras, Portuguesa, que recentemente caíram para a segunda divisão do futebol brasileiro.

Outro fator que tem dificultado a administração dos clubes tradicionais foi fim do passe. O comércio de craques tornou-se um negócio que exige muito mais habilidade. Se o contrato do jogador-revelação for curto demais, ele pode simplesmente aguardar o fim do acordo e transferir-se para outro clube e o time que o revelou não ganha nada. Se o time fizer apenas contratos de longo Prazo para tentar se proteger das investidas dos clubes principalmente do exterior, assumirá compromissos demais com jogadores sem o perfil desejado para compor o elenco e não serão aproveitados pelos clubes.

As mudanças tão desejadas no futebol passam pelos aspectos legais, que possibilitem a profissionalização do setor. Porém, não basta uma alteração legal, pois esse processo não é instantâneo. É, portanto, necessário uma mudança de cultura das instituições do esporte para torná-las aptas a competir num mundo global e homogêneo que é o setor do esporte. .

Levitt (1990) destaca as características empresariais necessárias para as organizações que atuam em mercados dinâmicos Cada vez mais haverá problemas para as empresas que não tiver uma visão global esclarecida

Para que uma equipe de futebol seja altamente competitiva, é necessária que a administração esportiva desse clube desenvolva diferentes habilidade, que na somatória final irão determinar seus resultados perante as demais. Essas habilidades são chamadas de competências.

Hamel (1994), estabelece que no futuro as empresas terão de buscar novas oportunidades, quebrando paradigmas estabelecidos, e extrapolando os limites de seus próprios negócios. Existirão dois grupos de empresas: As que lideram mudanças, e as que são vítimas delas.

1.12 O FUTEBOL NO MUNDO

Durante os anos oitenta a situação do futebol na Inglaterra não era muito diferente do futebol brasileiro, e em nada lembra a modernidade do futebol inglês da atualidade. O esporte era marcado por uma violência e pela gestão amadora de seus dirigentes.

No ano de 1985, na cidade de Bruxelas na Bélgica, durante a final da Copa dos campeões entre as equipes do Liverpool e Juventus torcedores violentos da equipe inglesa chamados de *hooligans* atacaram a torcida rival . Tamanha brutalidade acabou por resultar com o saldo de 39 mortos e 454 feridos. Como punição, o futebol inglês ficou banido dos campeonatos europeus por cinco anos.

Uma nova tragédia atinge o futebol inglês, em 1989 no estádio *Sheffield Wednesday* em *Hillsborough*, durante partida entre *Liverpool* e *Nottingham Forest* válida pela Copa da Inglaterra, a super lotação do estádio ocasionou a morte de 96 torcedores.

Foi enorme o impacto da tragédia no futebol inglês. A segurança passou a ser extremamente rígida, sendo obrigatório um sistema de câmeras para vigiar a conduta dos torcedores ingleses. Apurou-se ainda que a maioria dos estádios deveria passar por uma grande reforma, porém, devido à má situação financeira dos clubes ingleses, o governo subsídio 25% dos custos para a modernização das praças esportivas.

Diante a situação do futebol inglês, os clubes se vêem obrigados a modernizarem sua estrutura administrativa, pois somente assim seria possível aumentar suas receitas Executivos de diversas áreas foram contratados, e assim foi criada a *Premier League*.(liga Inglesa de Futebol).

Segundo Afif (2000) destaca a *Premier League*, que movimenta atualmente aproximadamente US\$ 880 milhões ao ano em direitos de transmissão de televisão aberta e via cabo. A movimentação deste capital permite que cada equipe participante da League Premier receba pela participação na temporada US\$ 22 milhões. Este valor pode aumentar consideravelmente dependendo do rendimento do time na temporada.

Para se ter unia base da valorização do campeonato inglês, o campeonato alemão (considerado o segundo mais rico da Europa), movimenta cerca de US\$ 350 milhões em direitos de transmissão, isso representa menos da metade do que recebe a Premier League.

Afif afirma ainda, que os excelentes resultados financeiros não ficam somente por conta do dinheiro da transmissão dos jogos da liga, como podemos observar neste quadro comparativo das receitas de 1.999 do Manchester United:

ORIGEM	PARTICIPAÇÃO
Bilheterias	30,5 %
Televisão	22 %
Patrocínio	15,5 %
Merchandising	17 %
Pay-per-view	8,5 %
Outras fontes	6,5 %

O *Manchester United* tem sido apontado por dirigentes esportivos, pela mídia, por esportistas e por simpatizantes do esporte em todo o mundo, como sendo um modelo de administração bem sucedido, conquistando resultados absolutamente expressivos, dentro e fora do campo de futebol.

Na última década, o *Manchester United* conquistou oito títulos da liga inglesa (equivalente ao campeonato inglês de futebol) três títulos europeus, além do Mundial Interclubes em Tóquio no Japão (Copa Toyota Libertadores).

Fora do campo de futebol, o time inglês foi apontado pela terceira vez consecutiva como sendo o clube mais rico do mundo. Segundo informações da empresa de consultoria financeira *Deloitte Touche Tohmatsu*, o *Manchester United* movimentou no ano passado cerca de US\$ 151 milhões (estes números consideram os resultados brutos, desconsiderando-se despesas, dívidas e patrimônio das equipes).

O sucesso se explica ao analisar o modelo adotado pelos dirigentes do *Manchester United*, bem como o atual cenário do futebol da Inglaterra, onde toda a estrutura administrativa das equipes é altamente profissional, com uma visão empreendedora e orientada para o mercado, e acima de tudo os times são organizados numa liga profissional extremamente eficiente na condução dos negócios.

A equipe do *Manchester United* estreou no campeonato inglês no ano de 1892, e curiosamente fracassou por mais de vinte e cinco anos na busca de um título importante.

Atualmente, o que parecia ser um time desgastado até os anos oitenta, tornou-se a principal potência econômica no mundo esportivo

Outro bom exemplo do futebol europeu é o do Barcelona da Espanha, o clube catalão que adotou uma estratégia de marketing focada no torcedor. O clube há mais de vinte anos é administrado como empresa (embora como foi visto anteriormente, continua com sua estrutura de clube) e cerca de 70% de suas receitas advêm dos sócios, bilheteria, fundação, loja, museu, patrocínios (os patrocinadores do Barcelona não anunciam suas marcas na camisa oficial do clube), etc..

O potencial de geração de receitas em cada país é determinado por quatro fatores, segundo Proni (2000):

- a) Tamanho e dinâmica do mercado de televisão;
- b) Tamanho da população, nível de renda e paixão pelo futebol;
- c) Atratividade do mercado interno para empresas estrangeiras;
- d) Gestão empresarial dos clubes e organização dos torneios.

Proni conclui que se uma gestão empresarial competente for adotada, são pouco prováveis que o tamanho do mercado e as condições de concorrência permitam encurtar, nos próximos anos, as distâncias estruturais que separam a comercialização do futebol no Brasil e na Europa.

1.13 A CRISE DO FUTEBOL EUROPEU

Nos últimos anos o futebol não rendeu o esperado na Europa. Na Grã Bretanha as ações dos times de futebol caíram cerca de 27,8%. As ações do Manchester United sofreram uma queda de 35% no mesmo período. Essa crise pode ser explicada também pelos altos salários pagos aos jogadores de futebol pelos clubes europeus

O Milan, considerado pela *Deloitte Toche Sport* no ano de 2000 o 4º. time mais rico do mundo, acumulou um prejuízo entre 2000 e 2002 de aproximadamente 68,8 milhões de Euros.

Além disso, muitos negócios eram previstos com a possibilidade do comércio eletrônico que não se concretizaram, frustrando todo o setor.

Outro fator que colaborou para o fraco desempenho do futebol Europeu foi a falência da ISL (empresa suíça de marketing esportivo, que no Brasil desenvolveu parcerias com o Flamengo e o Grêmio).

A crise da Europa afetou em muito o cenário competitivo dos clubes no Brasil, fazendo com que dirigentes buscassem novas fontes de receitas para equilibrar suas finanças, uma vez que o mercado externo deixou de gerar grandes receitas para os clubes. Dentro desse cenário o Santos Futebol Clube buscou alternativas, como será analisada no estudo de caso relatado a seguir.

CAPÍTULO II O CASO SANTOS FUTEBOL CLUBE

2.1 APRESENTAÇÃO DO CASO

Fundado em 1912, o Santos Futebol Clube possui uma trajetória que se confunde com a própria história do esporte, tendo conquistado inúmeros títulos nacionais e internacionais - e revelado o Rei Pelé para o mundo.

O Santos Futebol Clube, um dos grandes clubes do futebol brasileiro, traz em sua história trinta e quatro títulos oficiais. Entre os mais significativos conquistados no Brasil figuram: quinze títulos paulistas, cinco títulos na taça Brasil, cinco torneios Rio São Paulo, além do recente título de campeão brasileiro de 2002. Internacionalmente o Santos FC conquistou duas vezes o título mundial, a Recopa-Sul-Americana, uma Recopa Mundial, e a Copa Conmebol.

Apesar de ter sido considerado durante muito tempo o melhor time do mundo, o Santos FC não foi capaz de acompanhar a evolução do futebol. Isso fez com que o time ficasse 18 anos sem conquistar um título importante, perdendo torcedores para as demais equipes, além de possuir poucos recursos financeiros e um patrimônio físico muito pequeno. O futebol no mundo evoluiu muito e o Santos não acompanhou essa tendência, que acabou acarretando numa enorme defasagem em relação as outras equipes que profissionalizaram sua estrutura administrativa nesses últimos anos.

A crise que o Santos Futebol Clube atravessou foi causada principalmente pela total falta de planejamento dos recursos do clube e pelas mudanças ocorridas na organização do futebol brasileiro.

Durante a fase áurea do Santos FC, quando o time contava com Pelé em seu elenco, existia um interesse muito grande no exterior para que o time se exibisse em gramados internacionais. Essas excursões foram uma das principais fontes de receitas do clube.

Conforme mostra relatório interno do clube, desde 1959 (ano da primeira excursão) até os dias de hoje, o Santos FC realizou 514 jogos internacionais de exibição, sendo que cerca de 377 desses (73,4%) contaram com a presença de Pelé, ou seja, um dos principais negócios do clube sofreu uma drástica redução com o fim da era Pelé.

A redução de receitas rompeu um ciclo de contratações de bons jogadores que eram mesclados com jovens talentos. Para piorar o quadro, não foram realizados investimentos nas categorias de base, o que reduziu o descobrimento de novos craques para o clube.

Essa situação, aliada as administrações amadoras, e um cenário desfavorável na organização futebol brasileiro, fizeram com que o Santos Futebol Clube mergulhasse numa profunda crise e num jejum de títulos que duraria mais de dezoito anos.

2.2 RETROSPECTIVA DA DECADÊNCIA SANTISTA

Durante a fase áurea do Santos, a principal fonte de receita do clube era originária das numerosas excursões do time ao exterior. Parte dessa receita pagava os rendimentos do Pelé, que recebia um percentual de 10% a 20% pela sua participação nas partidas internacionais. O Santos chegava a receber mais de U\$ 20 mil por jogo, os demais times brasileiros não recebiam nem metade desse valor por exibição.

Em meados dos anos sessenta a diretoria santista da época através do seu presidente Athiê Jorge Cury, que esteve 26 anos à frente da presidência (1945 a 1971) e também se elegendendo diversas vezes deputado estadual e federal, vislumbrou o que seria o grande empreendimento. Em 1965, como relata Cunha (2003) o Santos adquiriu o Parque Balneário Hotel.

O Parque Balneário Hotel possuía uma área de 15 mil metros quadrados, localizado na área mais nobre da cidade. O imóvel possuía mais de duzentos quartos, sendo considerado um hotel cinco estrelas dos mais famosos e conceituados do Brasil. A intenção da diretoria era a de explorar o jogo no local, já que o hotel dispunha de todos os equipamentos de um antigo cassino que funcionará no local, além de abrigar a nova sede do clube. O então deputado Athiê Jorge Cury, ouvira na Capital Federal que o jogo de azar seria liberado no Brasil.

Este ambicioso empreendimento consumiu mais de 6 milhões de cruzeiros na época e acumulou uma enorme dívida que nem as grandes cifras provenientes das excursões seriam capazes de saldá-las como destaca Cunha (2003:208) “*por mais dinheiro que se ganhasse, as prestações, muito altas, estavam sempre atrasadas e em determinado momento deixaram de ser pagas...*”. Assim, em 1972 o clube é obrigado a devolver o Parque Balneário para saldar parte de sua dívida, e o Santos põe fim ao seu projeto de diversificar suas receitas.

A perda do valioso patrimônio em 1972, que consumiu uma parte significativa do dinheiro ganho na era Pelé, somado ao fim da carreira do maior jogador de futebol de todos os tempos em 1974, fez com que o Santos mergulhasse numa grande crise financeira.

Segundo Cunha (2003:226), “*através da manchete da revista Placar de 1975, seguindo o tom que passaria a prevalecer na imprensa esportiva paulista, a revista decreta o fim do Santos como time grande na manchete Uma herança de dívidas. O Santos voltou a ser pequeno*”.

Ao contrário da década de sessenta que o Santos conquistou os títulos mais importantes que disputou, as décadas de setenta, oitenta e noventa foram amargas para a história do time alvinegro. Em trinta anos a equipe conquistou somente três títulos paulistas em 1973 (último título com Pelé), 1978 e 1984. Muito pouco para quem já foi o maior time do mundo.

Com o jejum de títulos a base social do clube também foi afetada, caindo de 16 mil sócios para pouco mais de 4 mil associados.

Lei do Bingo: mais uma oportunidade frustrada.

O presidente do Santos eleito em 1997, Miguel Kodja Neto, assume o cargo prometendo recuperar a estrutura do time, convidando para integrar a diretoria Edison Arantes do Nascimento, o eterno Rei do Futebol.

Desde o início, a administração de Miguel Kodja Neto foi polêmica. Pelé, insatisfeito com os rumos da gestão, alegando que o presidente não estava cumprindo o que prometerá, foi demitido do cargo de assessor por criticar abertamente os rumos da administração em entrevistas.

Miguel Kodja tenta tirar proveito da Lei Zico de 1993, que permitia a exploração de bingos entidades esportivas, implanta um audacioso projeto chamado Tele bingo do Santos em mais uma tentativa de novas receitas para o clube. O Tele bingo era um bingo televisivo, com grande apelo de mídia e venda das cartelas em bancas de jornais.

O resultado do tele bingo foi desastroso para o clube, os ganhadores dos prêmios ficaram sem receber, e mais uma vez o Santos acumulava mais uma grande dívida, desta vez mais de 4 milhões de dólares. Essas irregularidades acabaram provocando a cassação do presidente Miguel Kodja Neto.

Diante mais uma crise no Santos, assume a presidência do clube Samir Abdul-Hack, procurador e amigo pessoal do Pelé, que mais uma vez retornou ao clube. O novo presidente coloca em prática o chamado projeto pé-no-chão, que visava uma grande contenção de gastos. A nova filosofia, embora tenha revelado bons jogadores e ficado em segundo lugar no campeonato brasileiro de 1995, também não trouxe o título tão desejado pela torcida santista.

No ano 2000 as perspectivas do futebol brasileiro eram boas com a possibilidade da aprovação da Lei Pelé. Diante esse quadro, assume pela segunda vez a presidência do Santos o empresário Marcelo Teixeira (a primeira vez foi em 1992).

O novo presidente encontra um time em dificuldades financeiras e estruturais. Durante esse período tramita no congresso um projeto de lei desenvolvido pelo então ministro extraordinário dos esportes, Pelé. O projeto da Lei Pelé, como era chamado, traz uma série de medidas que visava modernizar os clubes de futebol. Diante de tais expectativas, o presidente do Santos, pressionado pela ausência de títulos e na eminência de fechar um contrato de gestão com o grupo Cie/Octagom/Kock Tavares, utiliza recursos próprios e investe cerca de R\$ 22 milhões em contratações de jogadores consagrados e experientes como Edmundo, Rincon, Márcio Santos e Marcelinho Carioca entre outros.

O time montado pelo presidente Marcelo Teixeira, apesar de chegar ao vice-campeonato de 2000, não consegue o título esperado e deixa o clube ainda mais endividado.

Paralelamente aos resultados dentro de campo, a Lei Pelé acaba sendo profundamente modificada pelo Senador Maguito Vilela, e ao invés de incentivar os investimentos no futebol, acaba por afugentar os recursos do setor, e a possível parceria do Santos não se concretiza.

O Santos Futebol Clube, assim como a grande maioria das equipes brasileiras, viu-se sem recursos para investir na sua estrutura. As críticas por parte da mídia e da torcida aprofundaram o que parecia ser uma crise sem precedentes no Santos.

O biênio do mandato do presidente Marcelo Teixeira chega ao fim em 2001. No mês de dezembro daquele mesmo ano os sócios do clube decidem dar mais uma chance e o reelege para mais um mandato.

2.3 A ERA DO PROFISSIONALISMO

No novo mandato o presidente do Santos e sua diretoria começaram a reformular sua estratégia. No futebol foi dada a oportunidade aos jogadores mais jovens como Diego e Robinho, entre outros promovidos das categorias de base.

No setor administrativo foi implantada uma política de contenção despesas, e o departamento de assessoria de comunicação e marketing acabou sendo criado com a contratação de profissionais autônomos com formação acadêmica e dedicação exclusiva ao clube.

O novo departamento desenvolve um trabalho voltado para recuperar a imagem do clube diante o público. As relações com a imprensa são o alvo nesse primeiro momento. O Centro de Treinamento Rei Pelé foi reformulado para dar melhores condições para os jornalistas que cobriam o Santos diariamente. Os profissionais da imprensa passaram a contar com boletins informativos desenvolvidos pela assessoria dando notícias oficiais do clube, evitando as especulações.

Dentro do campo a jovem equipe surpreende a todos, e vence a final e conquista o campeonato brasileiro de 2002 derrotando a equipe do Corinthians em duas partidas no estádio do Morumbi em São Paulo. As jovens promessas Diego e Robinho, bem como todo o elenco se valoriza e projeta uma nova geração de craques do Santos.

O sucesso internacional do time acaba sendo conquistado com o vice-campeonato da Copa Libertadores da América. A imagem do clube também. Era o início de novos tempos do Santos Futebol Clube.

Graças aos bons resultados e identificação do público com o time do Santos, sua torcida começa a se renovar, e a mística da camisa branca acaba sendo resgatada. As comparações pela mídia do novo time com a geração de Pele são inevitáveis.

Os bons resultados fizeram com que o trabalho realizado pelos profissionais fosse fortalecido, e sua importância dentro do desenvolvimento do planejamento estratégico também.

2.4 LICENCIAMENTO DA MARCA SANTOS

O dono de uma marca pode atuar no mercado de licenciamento por meio de um representante, que procura identificar novos produtos para a marca licenciar, e também na gestão do negócio. Esse agente recebe pelos serviços prestado um percentual a título de comissão sob a receita obtida.

O Santos Futebol Clube celebrou contrato exclusivo de agenciamento em novembro de 2003, com a empresa de origem argentina *Pro Entertainment*. Essa empresa também oferece seus serviços para outros times do futebol brasileiro, como Clube Atlético Paranaense, Botafogo de Futebol e Regatas, Coritiba Futebol Clube, Cruzeiro, Flamengo, Palmeiras, Vasco da Gama, Goiás, São Paulo Futebol Clube, Fluminense, além da Confederação Brasileira de Futebol.

Dessa maneira, a empresa *Pro Entertainment* realiza a intermediação do Santos FC com suas empresas licenciadas. A exceção fica por conta da empresa de material esportivo Umbro, cuja administração do negócio é administrada pelo próprio clube.

Segundo levantamento interno na contabilidade do clube, no ano de 2003 o Santos recebeu em caixa pelo licenciamento da marca a quantia de R\$ 1.615.086. Desse total a Umbro pagou R\$ 1.215.950 pela venda dos artigos esportivos. Enquanto que os demais produtos e serviços renderam ao Santos FC cerca de R\$ 400 mil.

Atualmente existe um grande esforço comercial do agente de licenciamentos do Santos FC para ampliar seus produtos licenciados até o final de 2005.

Assim como qualquer grande time de massa no Brasil, o Santos enfrenta o problema da pirataria, como já foi visto anteriormente, a pirataria é um grande problema que afeta a questão do uso indevido da imagem, McCarthy & Perreault (1997:159) “*Mesmo quando os produtos são adequadamente registrados, piratas podem fabricar cópias não autorizada.*”

Atualmente o Santos possui 25 empresas licenciadas que podem fazer uso de sua marca. São elas:

EMPRESAS LICENCIADAS DO SANTOS FUTEBOL CLUBE

LICENCIADA	PRODUTOS
Banderart Ind. Têxtil Ltda.	Bandeira
Braziline	T-shirts, camisa polo, camiseta regata, mini-blusa, tops, agasalhos e similares
Buettner S/A Ind. e Com.	Toalha, colcha, edredom, roupão
Calcio Swiss do Brasil Ltda.	Relógio de pulso esportivo
Connect TV	CD recortado com os símbolos do clube
Copag da Amazônia S/A.	Baralhos em papel plástico
Corner Ind. e Com. de Art. Esp.	Bolas de futebol infantil nº 05
Editora Fapi Ltda.	Kit do torcedor com mochila, cd e livros
Electronic Arts	Fifa 2004
Espectro Comunicação Visual	Mouse pad ergonômico e tridimensional
G.M.F. Mercantil Ltda. (Casa dos Toldos)	Guarda-sol
Gulliver S/A Manuf. de Brinquedos	Jogo de botão e Futebol clube
Hammerhead Sports Ltda.	Óculos para natação
Hansa Ind. e Com. Ltda.	Apontador, canetas, lapiseiras, mochila escolar, estojo escolar, mala de viagem
Ind. e Com. de Alim. Predilecta Ltda.	Extrato de tomate em copo e em caneca de chopp.
Ionifest	Kit aniversário, contendo chapéu, prato, copo descartável, etc.
Looks Ind. e Com. Ltda.	Gel para cabelo sem álcool
Mitraud	Bandeiras
Panini Brasil Ltda.	Álbuns de figurinhas e cartões relativos ao Campeonato Brasileiro e Estadual
Pontara 8 Vinholi	Kit infantil até 12 anos, com shorts, camiseta e meia
Rita de Silva Ferrão Indl. ME	Sorvete
São Paulo Alpargatas S/A.	Sandálias e chinelos
Tato Ind. e Com. Ltda. - EPP	Mascote em vinil
Telecomunicações de São Paulo	Cartão telefônico
Torcida Baby	Confecção para bebê e infantil

2.5 PATROCINADORES DO SANTOS FUTEBOL CLUBE

No Brasil, a maioria das empresas acredita que o futebol é a melhor opção em patrocínio esportivo, seguida pelo voleibol. Essa afirmação fica comprovada na pesquisa realizada por Santini (1999), onde 65,8% dos executivos de marketing entrevistados afirmaram que gostariam de investir no futebol, e 52% optaram pelo voleibol. Os entrevistados justificaram a escolha devido a sua abrangência em nosso país.

O primeiro parceiro de negócios do Santos FC registrado na sua história foi a Companhia Antarctica, que em 1916, antes mesmo da inauguração do Estádio da Vila Belmiro, já demonstrava seu interesse em ser a fornecedora de bebidas nos jogos do que seria o futuro campo do Santos.

Em virtude desta parceria estabelecida com o clube, a empresa estava presente no primeiro grande jogo do Santos FC fora do estado de São Paulo. Foi em abril de 1917, quando a equipe do Santos enfrentou no Rio de Janeiro o São Cristóvão, ganhando pelo placar de 8 x 4 e conquistando o primeiro grande troféu da história do Santos FC. A copa Antarctica, exposta hoje no memorial das conquistas.

Desde que o patrocínio esportivo em camisas foi regulamentado pela FIFA em 1982, o clube santista já teve estampada nas camisas as seguintes marcas:

- Casas Bahia – Loja de departamentos (1983)
- Guarujá Veículos – Venda de carros e consórcios (1984)
- Hermes Macedo – Loja de Pneus (1984)
- Afonso Veículos – Revenda de automóveis (1985)
- Neutrox – Condicionador de cabelos (1985)
- Dankel – Meias femininas (1986)
- Kleenex – Papéis e Lenços (1986)
- Suvinil – Tintas (1987/1988)
- Coca-Cola – Refrigerantes (1989 a 1993)
- Lousano – Fios e cabos elétricos (1994)
- Unicór - Plano de Saúde (1995 a 1998)
- Duprat – Hospital (1999)
- Alphaclub – Instituição Financeira (2000)
- Seat – Automóveis - 2 jogos (2001)
- Samsung - Produtos eletrônicos - 1 jogo (2001)
- Hudson - Óleo lubrificante - 1 jogo (2001)
- TAM – Companhia aérea - manga das camisas (2003)
- CIRIO/Bom Bril – Alimentícios e Limpeza (2002/2003)
- Varig – Companhia aérea - manga das camisas (2003)
- Goodyear – Fabricante de pneu - manga das camisas (2003)

Atualmente o Santos FC conta com três patrocinadores oficiais: A empresa fornecedora de material esportivo Umbro, Bom Bril e a empresa de suprimentos de escritório e papelaria Hélios Carbex.

Os patrocinadores rendem ao Santos FC uma quantia de R\$ 4.640.000 durante a vigência de seus contratos, além de edificarem uma série de obras no estádio, tais como a construção do memorial das conquistas patrocinadas pela Umbro e a construção de camarotes especiais construídos pela Boni Bril e Hélios Carbex. Em contrapartida” o Santos FC ostenta as marcas patrocinadoras em seus uniformes oficiais e espaços publicitários espalhados pela Vila Belmiro e Centro de Treinamento.

A seguir será relatado o plano de marketing desenvolvido pelo Santos Futebol Clube. Esse plano tem como objetivo atrair novos investimento ao clube e aumentar sua base de torcedores entre os jovens.

2.6 PLANO DE MARKETING

Para Westwood (1997), o plano de Marketing é o documento que formula um plano para comercializar produtos e serviços.

Baseado nesse conceito, o Santos FC procurou formular um plano de ações. O objetivo desse plano visa implantar no Santos Futebol Clube uma cultura de Marketing, ajustada ao planejamento de trabalho da diretoria do clube, e buscar receitas alternativas para investir principalmente nas categorias de base.

Esse plano deverá ser capaz de desenvolver novos negócios para o Santos FC, aproveitando as oportunidades que o mercado apresenta, além de administrar as demais funções inerentes ao departamento de Marketing de uma grande empresa. Para isso, foi necessário desenvolver um plano de marketing moderno, capaz de atrair recursos e projetar a marca Santos.

A meta do plano é dar sustentação econômico-financeira ao processo de empresarização do futebol do clube a ser iniciado no próximo ano e transformar o Santos num clube com administração de caráter empresarial e reconhecida excelência na gestão dos negócios do futebol e na formação de talentos esportivos, e assim inserir novamente o Santos Futebol Clube no cenário mundial. Isso significa que o time terá a marca valorizada e uma equipe vencedora dos principais torneios nacionais e internacionais.

Como resultado, a missão esportiva estará cumprida, com importantes títulos conquistados e gerando, também, aumento da massa torcedora através da adesão de jovens torcedores que passarão a ter estreita identificação com a marca.

A Missão

Inserir novamente o clube no cenário mundial. Isso significa que o time terá a marca valorizada e uma equipe vencedora dos principais torneios nacionais e internacionais.

Como resultado, a missão esportiva estará cumprida, com importantes títulos conquistados e gerando, também, aumento da massa torcedora através da adesão de jovens torcedores que passarão a ter estreita identificação com a marca.

Planejamento (5 anos)

- **Objetivo (traçado pela alta cúpula) — longo prazo:**
 - a) Esportivo: títulos
 - b) Financeiro: lucros

- **Metas (determinadas pela gerência)— médio prazo:**
 - a) Adoção completa de um gerenciamento profissional
 - b) Determinar se há interesse em atrair parceiros para desenvolvimento do clube
 - c) Em caso positivo do item acima, determinar o percentual posto para negociação
 - d) Estipular modelo gerencial com a participação de investidores
 - e) Negociar % do negócio a ser criado com investidores

- **Planos (elaborados para equipe operacional) — curto prazo:**
 - a) Detectar vocação da arena para criação de novas fontes de receita
 - b) Elencar propriedades comerciais/marketing
 - c) Criação de plano de marketing para captação de patrocínios
 - d) Criação de plano de negócios para captação de investimentos na marca, marketing, futebol, entretenimento etc.

2.7 ANÁLISE DA ESTRUTURA DO CLUBE

Segundo informações fornecidas pelo diretor profissional administrativo do Santos Futebol Clube, as receitas do clube no ano de 2002 tiveram as seguintes origens:

65% Televisionamento dos jogos
20% Patrocínios de camisa
15% outras receitas (inclui-se bilheterias e licenciamentos diversos)

A realidade do Santos FC não é muito diferente da grande maioria dos principais clubes do futebol brasileiro, onde a maior parte das receitas provêm dos direitos de transmissão dos jogos, mais precisamente da Rede Globo de Televisão, como já foi visto anteriormente.

O custo para a manutenção de uma equipe competitiva, como é o caso atual do Santos, supera em muito suas receitas, e inviabiliza maiores investimentos nas categorias de base. Atualmente o Santos dispõe das seguintes categorias:

Infantil (14 e 15 anos);
Juvenil (16 e 17 anos);
Junior (18 aos 20 anos)
Devido à falta de recursos, a categoria pré-mirim (12 e 13 anos) foi desativada.

Atualmente, o Santos conta com aproximadamente 120 atletas nas categorias de base do clube.

As categorias de base dos clubes no Brasil têm passado por dificuldades. Isso acontece principalmente em virtude da Lei Pelé, que determina que somente a partir dos 16 anos que o atleta pode assinar contrato como profissional. Face essa realidade, as categorias abaixo desse limite de idade, tem sido extintas em muitos times do futebol brasileiro.

Este problema pode afetar em muito a estrutura do futebol brasileiro, uma vez que a importância do trabalho nas categorias de base cresce à medida que os custos para a contratação e pagamentos de salários de atletas vindos de outras equipes, chegam a proporções nunca antes imaginadas.

Muitos clubes no Brasil estão terceirizando suas equipes de base para empresários que alugam as camisas dos times para participarem de campeonatos oficiais. O objetivo é revelar jogadores para depois negociá-los. Os clubes estão ficando à mercê desses empresários.

Esta prática está acabando com o futebol amador no Brasil, mesmo com as mudanças na atual Lei que rege o futebol, o investimento na qualificação e na formação adequada de atletas, ainda é o melhor caminho. Cabe ao clube investir no atleta que poderá dar o retorno para o clube no futuro.

Dessa forma, a construção de uma nova metodologia de trabalho, que desperte no jovem atleta a curiosidade e o interesse em superar seu atual estágio técnico e tático, bem como do seu conhecimento geral sobre o futebol, tais como as regras, histórias, tradições do clube, etc.

Os atletas bem formados (dentro e fora do campo) passam a ter um importante diferencial competitivo. Destaca entre os demais e agregam valor ao clube. Quando um clube cria uma boa estrutura sua fama se propaga, e gera notícias positivas na imprensa e atrai bons jogadores para seus quadros.

2.8 NOVOS PATROCINADORES PARA O CLUBE

O planejamento de marketing aqui descrito será utilizado em mais mandato em 2004 conquistado pela atual diretoria após uma mudança no estatuto do clube. A finalidade do planejamento é dar continuidade aos trabalhos até aqui desenvolvido, mantendo a equipe profissional de futebol do Santos FC entre as melhores do país

O ponto de partida do planejamento, foi avaliar o valor da marca Santos no mercado publicitário. Após levantamento estimou-se que no ano de 2003 foi da ordem de R\$ 1 bilhão de reais.

Pesquisas feitas pelo Datafolha em 2002 comprovam que cerca de 70% das pessoas no Brasil têm algum interesse no futebol.

Formar parcerias, para o atendimento de interesses, é uma importante ferramenta para a conquista de objetivos econômicos e sociais do clube.

O sucesso das ações conjuntas implantadas pelo Santos FC, foi obtido a partir da união de marcas consagradas em seus respectivos campos de atuação, que tem motivado a criação de projetos em várias áreas.

A associação com futebol é extremamente eficaz para o fortalecimento, rejuvenescimento ou ampliação da visibilidade da marca das empresas.

O futebol motiva o interesse de milhares de pessoas em todo o mundo e gera grandes espaços na mídia impressa e eletrônica, abrindo um amplo leque de negócios com os mais diversos produtos e serviços.

Os investimentos em patrocínio ou ações de Marketing encontram no futebol um retorno muito significativo, possibilitando a presença diária, nos lares de milhões de brasileiros por meio, especialmente por meio de emissoras de televisão, jornais, rádios e Internet que cobrem o esporte.

A marca Santos Futebol Clube é uma das melhores alternativas de investimento em mídia esportiva no Brasil, graças a grande exposição do time nos meios de comunicação. Essa exposição causou uma maior interatividade com os torcedores do Santos.

Pesquisas recentes do Ibope indicam a existência de aproximadamente 5 milhões de torcedores do Santos Futebol Clube no país, sendo considerado o segundo da maioria dos torcedores de outras equipes.

Contando com jogadores jovens que praticam o futebol arte. O time do Santos Futebol Clube estimula a identificação de crianças e adolescentes que permite a formação de novos contingentes de torcedores e gera generosos espaços na mídia nacional e internacional.

Perfil do Torcedor Santista:

Idade Média: 38 anos

Renda: 6,3% dos brasileiros que ganham acima de 10 salários mínimos

Escolaridade: 4,7 % dos brasileiros com ensino superior

Classe econômica: 4,5% da classe A/B e 3,5% da classe C dos brasileiros

Fonte: Lance/Ibope 2004

19 VISIBILIDADE DIMENSIONADA

Como foi abordado anteriormente, investimentos em eventos esportivos são ações de marketing que visam principalmente obter um retorno, seja ele visibilidade da marca, fortalecimento, rejuvenescimento, construção de uma identidade, conquista de novos mercados, enfim, qualquer objetivo traçado dentro de um processo de planejamento de marketing.

Dentro deste contexto, o controle e análise de retorno são aspectos importantes para o gerenciamento da marca esportiva. Cabe ao departamento de marketing de uma instituição esportiva acompanhar a evolução do processo e principalmente a análise de retorno que medirá o volume de exposição de sua marca na mídia perante o público, mostrando assim, se a estratégia de marketing está surtindo ou não o resultado esperado pelo patrocinador.

Assim, com o intuito de aferir o retorno de visibilidade da marca Santos, a assessoria de comunicação e marketing do Santos FC contratou os serviços da empresa de consultoria Informídia. A empresa atende todos os clubes que compõe o Clube dos Treze (entidade que congrega os principais times de futebol no Brasil).

A Informídia está estabelecida na cidade de São Paulo há 16 anos, e desde junho de 1997 atua na área de Marketing Esportivo. Em 2001 firmou uma parceria com o Ibope que passou a possuir 30% da empresa.

Os serviços prestados pela Informídia têm como objetivo mostrar o espaço que cada time ocupa na mídia, fornecendo assim o potencial de exploração para os patrocinadores de cada clube, por meio do levantamento de todos os jogos transmitidos ao vivo, vídeo taípe e compacto em todas as emissoras abertas e fechadas em todo o Brasil.

O processo funciona primeiramente com a gravação do evento (jogos ao vivo, vídeo taípe, reportagens) e, a partir daí, é feita a coleta de dados, utilizando um programa de computador específico para esse fim, onde simultaneamente os dados são inseridos no sistema. Baseando-se na exposição de cada marca, no espaço ocupado na tela, no índice de pureza (que indica o quanto as marcas dividiram suas aparições com outras marcas). Dessa maneira, pode-se avaliar com precisão qual foi o retorno de cada propriedades de marketing do clube, tais como uniformes, placas, adereços, painéis, etc.

Após a medição de todo o campeonato brasileiro de 2003, a Informídia atribui a cada clube o espaço ocupado na mídia e os respectivos valores, considerando-se para isso, a tabela praticada por cada emissora.

A seguir o resumo do estudo de demonstra a performance do Santos FC perante as outras agremiações:

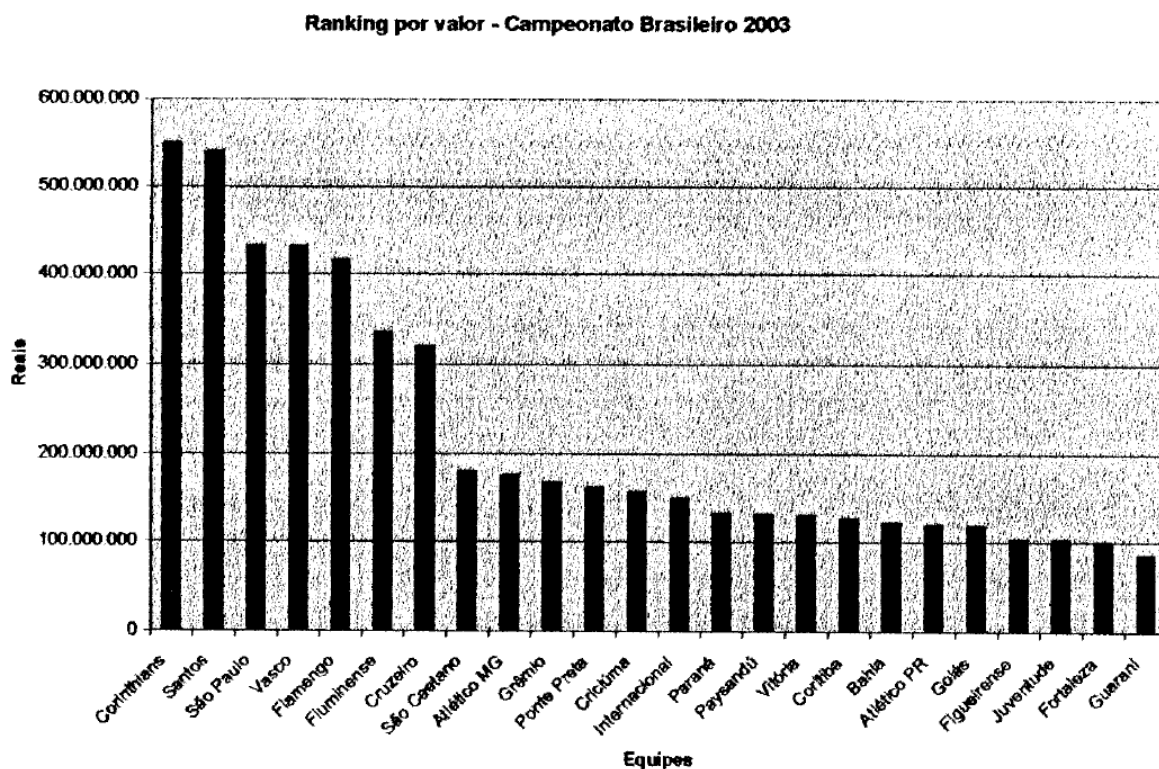
QUADRO COMPARATIVO DE VISIBILIDADE NA MÍDIA

Equipes que compõem a série A do Campeonato Brasileiro de 2003	Jogos transmitidos pela Rede Globo	Jogos transmitidos pela Rede Record	Jogos transmitidos pela Sport TV (paga)	Total de jogos transmitidos
Corinthians	26	26	90	142
Santos	23	21	84	128
São Paulo	21	22	90	133
Vasco	18	17	94	129
Flamengo	17	18	103	138
Fluminense	17	12	80	109
Cruzeiro	18	11	87	116
São Caetano	8	4	36	48
Atlético MG	7	8	71	86
Grêmio	8	5	65	78
Ponte Preta	7	7	48	62
Criciúma	6	5	34	45
Internacional	5	5	58	68
Paraná	6	7	48	61
Paysandú	4	5	41	50
Vitória	5	5	45	55
Coritiba	5	5	62	72
Bahia	6	4	43	53
Atlético PR	5	3	61	69
Goiás	7	4	38	49
Figueirense	4	4	39	47
Juventude	4	5	34	43
Fortaleza	5	4	35	44
Guarani	4	3	32	39

Fonte: Informídia

Para a conclusão do estudo, é considerado em cada jogo o tempo de transmissão, os mercados de exibição e o valor de tabela do espaço ocupado na TV e alocado o mesmo valor para o tempo de exposição do clube. Dessa maneira, obtém-se o quanto cada clube gerou de visibilidade na mídia aos seus patrocinadores.

O quadro abaixo retrata o ranking do retorno de publicidade espontânea dos clubes participantes da série A do campeonato brasileiro de 2003. O Santos ficou em segundo lugar com 128 jogos transmitidos, proporcionando uma visibilidade na mídia no valor de mercado publicitário de R\$ 549.921.317.



Fonte: Informídia

Os valores acima se referem somente a medição de mídia do campeonato brasileiro de 2003. O Santos participou ainda naquela temporada do Campeonato Paulista, Copa Libertadores da América e Copa Sul-americana. Considerando-se o valor total de aparições na mídia o Santos gerou uma publicidade total de R\$ 1.089.308.616.

2.10 VALOR DE MERCADO EM 2004

Outra ferramenta importante é o “Índice Valor de Mercado – IVM”, desenvolvido após vários anos de estudos, avalia o mercado brasileiro de compra e venda de espaços de transmissão esportiva na TV e jornal, com o objetivo de determinar o valor de mercado para as ações de patrocínios; este índice leva em consideração o espaço ocupado na mídia cruzados com informações de receita proporcionado pela mesma.

Com base nesse estudo, foram desenvolvidas projeções para o ano de 2004 para cada patrocinador, atribuindo o valor de mercado para todas as propriedades de marketing. Esse estudo contribuirá no planejamento comercial do Santos FC.

PATROCINADORES OFICIAIS

CAMISETA - PEITO

Resumo	Aparição	Quantidade	Valor(*)
Jogos (ao vivo + VT)	13.172 mil	16.390 seg	R\$ 13.903.205
Reportagens - TV	4.272 mil	7.737 seg	R\$ 2.258.240
Reportagens - Jornal	1.209 mil	3.107 cm	R\$ 13.903.205
Total	18.653 mil		17.587.626
Valor de Mercado (IVM)			R\$ 5.863.542

* Valores Proporcionais

CAMISETA – COSTAS

Resumo	Aparição	Quantidade	Valor(*)
Jogos (ao vivo + VT)	9.221 mil	16.834 seg	R\$ 12.552.712
Reportagens - TV	1.107 mil	1.937 seg	R\$ 488.822
Reportagens – Jornal	237	494 cm	R\$ 538.694
Total	10.565 mil		R\$ 13.580.229
Valor de Mercado (IVM)			R\$ 4.526.743

* Valores Proporcionais

UNIFORMES TREINOS E VIAGENS

Resumo	Aparição	Quantidade	Valor(*)
Jogos (ao vivo + VT)	774	1.693 seg	R\$ 1.180.520
Reportagens - TV	6.636 mil	10.887 seg	R\$ 1.873.905
Reportagens - Jornal	846	2.107 cm	R\$ 674.3871
Total	8.256 mil		R\$ 3.528.812
Valor de Mercado (IVM)			R\$ 1.176.271

* Valores Proporcionais

PAINEL DE ENTREVISTAS

Resumo	Aparição	Quantidade	Valor(*)
Jogos (ao vivo + VT)	-	-	-
Reportagens - TV	7.302 mil	42.606 seg	R\$ 3.973.350
Reportagens - Jornal	6	13 cm	R\$ 603
Total	7.308 mil		R\$ 3.973.953
Valor de Mercado (IVM)			R\$ 1.324.651

* Valores Proporcionais

PATROCINADOR DE MATERIAL ESPORTIVO

TODAS AS PROPRIEDADES			
Resumo	Aparição	Quantidade	Valor(*)
Jogos (ao vivo + VT)	20.868	27.757 seg	R\$ 22.152.587
Reportagens - TV	42.996	119.257 seg	R\$ 15.717.877
Reportagens - Jornal	3.561	112.915 cm	R\$ 4.749.010
Total	67.425		R\$ 42.619.474
Valor de Mercado (IVM)			R\$ 7.103.246

* Valores Proporcionais

PATROCINADOR MANGA

TODAS AS PROPRIEDADES			
Resumo	Aparição	Quantidade	Valor(*)
Jogos (ao vivo + VT)	7.473	11.026 seg	R\$ 8.572.679
Reportagens - TV	1.006	5.460 seg	R\$ 1.250.675
Reportagens - Jornal	-	-	-
Total	8.539		R\$ 9.823.353
Valor de Mercado (IVM)			R\$ 1.637.226

* Valores Proporcionais

Além de estampar a marca nas camisas, os patrocinadores oficiais do Santos FC ainda terão uma série de benefícios:

- Placas na Vila Belmiro e no Centro de Treinamento Rei Pelé
- Cessão de Ingressos Gratuitos;
- Espaço VIP na Vila Belmiro (Estádio Urbanos Caldeira);
- Apoio às Ações e Eventos Promocionais;
- Apoio da Assessoria de Comunicação do Clube.

2.11 NOVOS PROJETOS

O Santos Futebol Clube procura fomentar novos negócios com o intuito de atrair investimentos para a organização, buscando assim, mais alternativas além dos patrocínios tradicionais.

Esses projetos são desenvolvidos com diversos parceiros da iniciativa privada e do poder público. Trazem em sua essência, sempre que possível ações que promovam aspectos de cunho social, como propõe Melo Neto e Froes (1999).

Busca-se aqui, exemplificar alguns projetos que se encontra em fase de desenvolvimento e formatação.

2.11.1 ESCOLAS DE FUTEBOL

Embora as escolas de futebol dos clubes sejam uma prática comum, não existe ainda um negócio realmente formatado. Prova disso, é não existir nenhuma escola de futebol associada a Associação Brasileira de Franchise.

O objetivo do Santos é criar um negócio realmente rentável para todos os envolvidos e, acima de tudo, com diferencial em relação às escolas oficiais dos grandes clubes existentes no mercado.

A meta do novo negócio, é proporcionar uma renda alternativa para o Santos, bem como, revelar atletas e profissionais para o futebol brasileiro.

O conceito vai muito mais além de ensinar futebol para os jovens. Trata-se de um centro de entretenimento esportivo. O empreendimento foi denominado de Reino do Futebol.

a) Reino do Futebol

O Reino do Futebol será um novo conceito de negócio, onde a imagem do lendário time do Santos será o foco temático principal de um moderno centro esportivo, onde o futebol proporcionará além de uma vida saudável, uma excelente opção de lazer.

O Reino do Futebol será fundamentado na aplicação de modernas técnicas de ensino, almejando o crescimento gradativo do atleta e do cidadão baseado em conceito atualizado de preparação física, de nutrição balanceada e da progressão intelectual e criativa. Desta forma, o futebol passa a ser uma consequência lógica, natural e agradável.

b) Realização

O Reino do Futebol envolverá professores, técnicos, médicos, equipamentos e locais adequados, oferecendo entretenimento e uma vida saudável para os clientes.

Para Kotler (2000) destaca o Sistema Vertical de Marketing. O SVM é um sistema de distribuição, onde empresas independentes se integram suas atividades de marketing por meio de contrato.

Dentro dessa modalidade de distribuição, destaca-se o sistema de franquias.

No Brasil, o sistema é regulado pela Associação Brasileira de Franchising, que segundo seus dados, o ano de 2002 movimentou no país cerca de R\$ 28 bilhões.

Esta estratégia permite uma relação comercial onde o franqueador: *franchisor* (aquele que detêm o know-how e a marca) repassa ao franqueado: *franchisee* (empresário/parceiro) a tecnologia e os fundamentos do empreendimento, sem a necessidade de experiência anterior ou injeção de um vultuoso capital, além de proporcionar ao empreendedor a oportunidade de estabelecer seu próprio negócio com as melhores garantias do sucesso empresarial e a certeza da qualidade dos serviços prestados.

c) Planejamento

O Reino do Futebol contará com uma unidade piloto que será o Centro de Desenvolvimento do Método, também denominado de Universidade do Futebol, onde todo o conceito será posto em prática. Daí surgirá às apostilas, os cd-rooms, os cardápios, os exercícios, aplicados, enfim o detalhamento prático de toda a metodologia planejada por profissionais altamente capacitados e especialistas nas respectivas áreas de atuação, sob a orientação e aprovação final do Santos FC. As instalações deste Centro servirão além de modelo para os franqueados, como Centro de Treinamento para os mesmos.

d) Projeto franchising

O Reino do Futebol, será um empreendimento que promoverá a profissionalização na preparação e desenvolvimento de atletas voltados para o futebol, através de um novo conceito em centro esportivo, além da atuação na área social, cultural e recreativa.

Pelo sistema de Franchising, serão construídas as unidades de ensino para a prática do futebol, com infra-estrutura necessária para a formação de atletas. Cada uma destas escolas contará com um campo de futebol para treinos e jogos, vestiários, salas de aulas, ginásio, refeitório, centro médico e a supervisão técnica de profissionais de todas as áreas, garantindo um acompanhamento permanente durante todas as etapas do desenvolvimento dos alunos.

e) Franchising: estratégia

O processo de implantação do sistema de franchising do Reino do Futebol, deverá ocorrer nas seguintes etapas:

- Primeira Etapa

Patrocínio

Venda de patrocínio com o objetivo de viabilizar a implantação do sistema, aliado a marcas de prestígio no mercado.

- Segunda Etapa

Unidade Piloto

Construção de unidade própria na qual a escola padrão completa será instalada e operada, além do centro de formação profissional, denominada de UNIVERSIDADE DO FUTEBOL.

A unidade Piloto será implantada com parceiros brasileiros, que garantirão o funcionamento da mesma.

- Terceira Etapa

Implantação

A definição estrutural que segue nas demais partes deste projeto deverá orientar a implantação do sistema.

f) Conceito dos produtos

Na empresa Reino do Futebol, o produto franqueado será o conceito de operação do negócio, com toda a tecnologia desenvolvida para a marca com suas peculiaridades. Isto significa que:

- Produto Âncora

Serviços de implantação da franquia Reino do Futebol, transferindo know-how em marketing, operações, administração e finanças, adotando uma estratégia de diferenciação, baseada em conceitos de visualização, comodidade, padronização, organização, funcionalidade, marca e serviços, mais fundamentação básica será a prestação de serviços na instalação e operação de escolas profissionalmente organizadas.

- Produto Loja Franqueada “Santos Sempre Santos”

Em algumas situações, dependendo do perfil da região que será implantado o negócio e o perfil do franqueado, a franquia poderá ser limitada somente ao conceito de loja varejista de produtos oficiais do Santos Futebol Clube, com o nome fantasia de “Santos Sempre Santos”, que poderá funcionar em lojas e quiosques, servindo de pólo vendedor de produtos brasileiros todo o oriente

- Loja Piloto

A loja piloto Santos Sempre Santos, funcionará em conjunto com o complexo da Universidade do Futebol, sendo a responsável pela comercialização de um amplo mix de produtos e serviços oficiais do Santos. A loja também funcionará como “out let” (grande centro de compras com preços promocionais) de artigos esportivos variados.

- Comércio Eletrônico

Na área do comércio eletrônico, a loja virtual levará ao consumidores da marca Santos, a possibilidade uma experiência interativa com a rotina da vida do time do Santos. Câmeras digitais estarão distribuídas para cobrir diariamente a vida do elenco do Santos. O internauta poderá ainda adquirir os artigos esportivos utilizados pelos jogadores (camisas, coletes, camisas, calções, bolas, etc.). Os artigos serão devidamente identificados com o histórico da peça e despachados para os consumidores de todo o mundo.

g) Estrutura funcional do Reino do Futebol

Universidade do Futebol

Área de Marketing

- Venda de franquias
- Propaganda e promoção
- Supervisão de convênios (escolas, empresas, clubes, etc.)
- Administração dos produtos licenciados
- Administração da loja própria

Área de Operações

- Instalações das unidades
- Suprimentos
- Manutenção
- Arquitetura

Área de Treinamento

- Unidade Piloto
- Manuais e operações da franquias

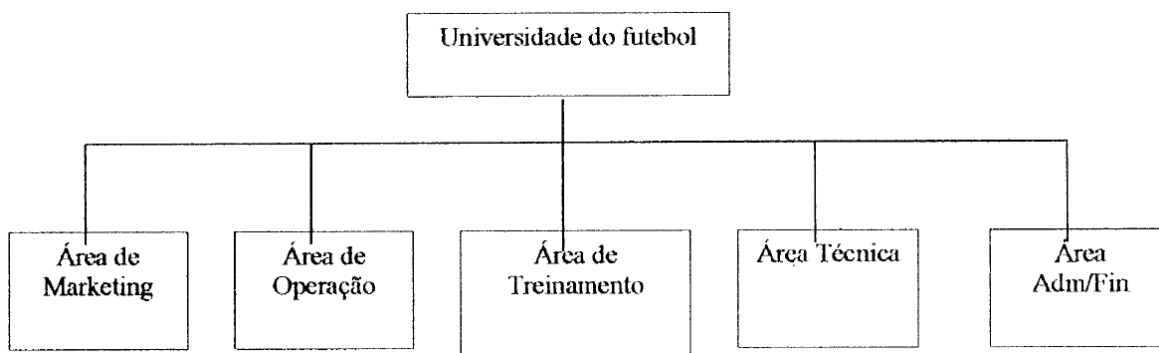
Área Técnica

- Formação física
- Medicina esportiva
- Nutrição
- Psicologia
- Desenvolvimento tático e técnico
- Pesquisa
- Administração esportiva

Área Administrativa e Financeira

- Custos
- Controle
- Rentabilidade
- Planejamento

Estrutura funcional do Reino do Futebol



Além do desenvolvimento e aprimoramento de técnicas para a formação de atletas, a Universidade do Futebol será o centro de toda a operação de franchising.

O centro de formação profissional do negócio será responsável pelo treinamento dos franqueados e seu quadro funcional, onde serão transferidos novos padrões de marketing, promoções, gerências administrativas, financeira, operacional e de recursos humanos. Estes padrões serão testados e transformados em tecnologia para operar as unidades franqueadas com sucesso e rentabilidade, além de produzir tecnologia para a estrutura profissional do Santos FC.

Novos parceiros

Para a implantação do conceito de negócio, o Santos FC necessita de parceiros com uma visão empreendedora, credibilidade internacional e capacidade de investimento.

A empresa parceira terá o direito de realizar operações internacionais de franquia, recebendo por isso taxas de franquias e royalties do sistema, além de poder enviar equipes, técnicos, médicos para realizar estágios supervisionados na Universidade do Futebol.

Os valores envolvidos neste negócio ainda estão em fase de desenvolvimento.

2.11.2 PROJETOS SOCIAIS DO SANTOS FUTEBOL CLUBE

O Santos FC está desenvolvendo uma série de atividades de cunho social junto ao poder público da região, empresas e comunidades carentes.

Tal postura começa a ser marcante ainda antes da conquista do campeonato brasileiro de 2002. No início da fase final da competição, o Santos Futebol Clube passa a jogar estampado nas mangas com o símbolo da campanha “Natal sem fome” idealizada pelo sociólogo Herbert de Souza, que contou com apoio da Rede Globo de Televisão.

A camisa utilizada pelo jogador Diego na fase final, foi leiloadada através do site da TV Tribuna (televisão conveniada da Rede Globo).

Dando continuidade ao trabalho social, o Santos FC passou a desenvolver uma série de projeto em conjunto com a sociedade.

Projeto Golfinho

O objetivo do projeto golfinho é desenvolver urna estratégia de implantação da categoria de futebol comunitário no Santos Futebol Clube, onde através de parcerias com grandes empresas e prefeituras, serão criados núcleos de futebol comunitário por toda região da baixada santista. Esses núcleos buscariam a formação de cidadãos tendo o esporte como principal ferramenta de recuperação social.

As ações propostas no projeto Golfinho são focadas no trinômio Futebol-Desenvolvimento Social-Promoção Cultural. É neste aspecto que reside a principal inovação do projeto: a visão integrada e multifacetada do futebol como um fator de desenvolvimento social de toda a região. Tal enfoque do esporte como parte de urna visão mais ampla do processo de gestão das cidades vai ao encontro de urna necessidade vital para o seu desenvolvimento dos grandes centros urbanos.

Cada cidade, grande ou pequena, constitui um ecossistema complexo que não pode ser entendido, nem gerido, por uma divisão em áreas isoladas sem uma dinâmica que leve em conta a interdependência das partes e do todo.

As ações do plano objetivam proporcionar esta dinâmica e obter a interdependência entre estes três setores de atividades: futebol - social – cultural.

Inicialmente este projeto deverá criar três núcleos de futebol comunitário: Zona Noroeste em Santos e Vicente de Carvalho no Guarujá, além da Estância das Crianças em São Bernardo do Campo.

Neste aspecto, o relacionamento com a comunidade passa a ser o principal fator na descoberta de novos talentos para o esporte nas categorias de base do Santos Futebol Clube, além de formar acima de tudo, cidadãos conscientes para a sociedade.

O Futebol Social utiliza a prática deste esporte como fator de indução à escolaridade, integração social, exercício da cidadania e promoção da saúde. A prática esportiva exerce a função de âncora de um processo de aculturação através de visitas a museus, centros de cultura e palestras sobre a história da cidade e do futebol, encontros com artistas locais etc.

Os atletas integrantes das equipes pré-mirim e mirim. Os participantes do projeto, deverão comprovar escolaridade para participar das equipes federadas do clube. Mediante convênios com escolas de ensino fundamental e médio e as universidades será garantido desconto nas mensalidades dos atletas, além de um acompanhamento das famílias dos atletas.

As equipe pré-mirim e mirim deverão contar com aproximadamente 40 a 600 jovens, com idade de 12 e 15 anos, além de membros da comissão técnica e colaboradores.

Este plano de está centrado em três elementos-chave: relacionamento com as empresas da cidade e região, relacionamento com as comunidades vizinhas ao clube, relacionamento com os atletas e seus familiares. O objetivo é utilizar o clube de forma mais direta no seu relacionamento com a comunidade, o governo e a sociedade civil e enfatizar o seu papel de agente indutor e promotor do desenvolvimento local.

Ações de relacionamento com as empresas

As ações de relacionamento com as empresas têm como objetivo criar e reforçar vínculos institucionais, o que será feito através da criação da categoria de sócio institucional.

Como sócio institucional a empresa, terá direito a convites individuais e familiares a. serem utilizados por seus empregados e parceiros, e também promover eventos de futebol (salão, futebol *society* e de campo) reunindo equipes internas das empresas.

Ações de relacionamento com as comunidades

As ações de relacionamento com as comunidades são de dois tipos: formação de núcleos em convênio com a Prefeitura e associações comunitárias e realização de eventos nos bairros e distritos onde se localizam os núcleos.

Ações de relacionamento com os atletas e seus familiares

Os atletas integrantes das equipes mirim, infantil, juvenil, juniores e (de 8 aos 14 anos) deverão comprovar escolaridade para participar das equipes federadas do clube. Mediante convênios com escolas de ensino fundamental e médio e as universidades será garantido desconto nas mensalidades dos atletas.

Aos familiares dos atletas (mirim, infantil e juvenil) será distribuído um kit de acompanhamento do atleta amador com informações úteis sobre saúde alimentação, deveres cívicos e cidadania. Periodicamente serão realizadas palestras com a presença dos responsáveis

Objetivos do plano

O objetivo do projeto é a implantação da categoria de futebol comunitário no Santos FC, que espera obter os seguintes resultados:

- Alavancar receitas alternativas decorrentes de ações de venda de patrocínio de projetos que visam estreitar o relacionamento do clube com os seus diversos públicos;
- Promover uma nova imagem do clube como âncora do desenvolvimento social local com base em ações de massificação do futebol;
- Contribuir para o desenvolvimento do futebol como estratégia de reforço do desempenho escolar, da melhoria da qualidade de vida e do aprimoramento cultural dos jovens da Região da Baixada Santista.

Elenco de receitas previstas

Receitas diretas do plano:

- Venda de quatro cotas de patrocínio do torneio de futebol externo reunindo as equipes das empresas sócias institucionais no valor de R\$ 10 mil cada;
- Venda de 10 títulos de sócio — institucional no valor de R\$ 15 mil cada (mensal);
- Venda de cotas de patrocínio dos núcleos comunitários (1 patrocinador por núcleo) no valor de R\$ 15 mil (mensal).

Receitas alternativas:

- Venda de inscrições nas escolinhas de futebol do clube (mirim, infantil e infanto-juvenil);
- Venda de inscrições nos cursos realizados em convênio com escolas locais (a previsão é a realização de cinco cursos por semestre com carga horária de oito horas/aula sobre os seguintes temas: criatividade no futebol, novos sistemas táticos, formação de talentos no futebol, projetos esportivos sociais e projetos de marketing esportivo);
- Venda de ingressos para as festas de premiação das equipes vencedoras dos torneios internos e externos;
- Venda de merchandising (bonés, camisetas, adesivos, chaveiros etc. com o tema da campanha de lançamento do plano).

Participação das prefeituras envolvidas no projeto

- Disponibilização do complexo esportivo Jardim Botânico da Zona Noroeste de Santos, por duas horas no período vespertino, três vezes por semana (terças, quartas e sextas) para práticas esportivas e sócias da categoria pré-mirim;
- Disponibilização do complexo esportivo Antônio Fernandes no município do Guarujá, por três horas no período vespertino, cinco vezes por semana para práticas esportivas e sociais da categoria mirim;

- Realização de jogos oficiais válidos pelo Campeonato Paulista das respectivas categorias;
- Transporte da delegação da Vila Belmiro até os complexos esportivos;
- Apoio técnico de funcionários da secretaria de esportes durante os treinos e eventos culturais;
- Lanches para os atletas e comissão técnica.

As equipes pré-mirim e mirim do Santos PC trarão estampadas nos uniformes oficiais e materiais esportivos o símbolo das prefeituras, bem como todo o material promocional do projeto.

O projeto prevê ainda, a realização da Copa Golfinho de Futebol. O evento será voltado para os núcleos que se enfrentarão num torneio promovido pelo Santos PC.

A Copa Golfinho, além de disseminar a prática esportiva e revelar valores para o futebol, e servirá de âncora de um amplo projeto de assistência social envolvendo diversos setores da sociedade, oferecendo atendimento médico, odontológico, ações de cidadania, e diversas atrações culturais.

Estância das crianças

O Projeto Estância das Crianças consiste em adaptar a Chácara Nicolau Moran, de propriedade do Santos FC, para funcionar como instituição filantrópica e ainda aproveitada parcialmente como um clube, na qual os associados poderão usufruir das instalações de lazer.

A instituição oferecerá

- Apoio integral às atividades escolares, incluindo material, transporte e uniformes;
- Alojamento completo em regime de Internato;
- Prática esportiva em diversas modalidades com destaque para o futebol;
- Capacitação e atividades em diversas áreas - artes, agricultura, oficinas etc.

Atividades Diversas

- Esportes: de acordo com biótipos e aptidões;
- Artes: com o mesmo critério de avaliações para o esporte. Inclui música, artes plásticas, teatro, dança;
- Culinária
- Agricultura: cultivo de horta utilizando técnicas convencionais e hidropônicas;
- Reciclagem: papel e outros materiais

Obras Necessárias

- 1 - Ginásio poliesportivo;
- 2 - Recuperação do campo de futebol;
- 3 - Piscina olímpica;
- 4 - Recuperação e adequação do alojamento para as crianças;
- 5 - Construção de lanchonete para sócios e visitantes;
- 6 - Construção de deck de atracagem de embarcação para prática de esportes náuticos;
- 7 - Construção de centro médico;
- 8 - Construção de piscinas semi-olímpicas.

Verba

- Captação de recursos em eventos promovidos com artistas e atletas;
- Captação de recursos junto a empresas e empresários da região – Projeto Empresa Cidadã, Amigos da Estância das Crianças; entre outras;
- Mobilização dos associados do Santos Futebol Clube para doações e cooperação;

Ainda nos finais de semana, a Chácara Nicolau Moran terá como utilidade servir a todos os associados do Santos FC, de forma a terem mais um espaço destinado ao lazer, junto a seus amigos e familiares. Estão previstos a construção de um ginásio poliesportivo” piscinas olímpicas e semi-olímpicas, lanchonetes, centro-médico e um deck de atracagem de embarcação para prática de esportes náuticos.

Os benefícios sociais proporcionados pela adoção das ações aqui propostas, agregam um grande valor social a imagem do time do Santos Futebol Clube perante toda a sociedade e poder público, além de aumentar sua base de torcedores, além de descobrir novos talentos para o futebol.

2.12 APRESENTAÇÃO DA PESQUISA

Foram entrevistadas 106 pessoas por meio de questionário. Essas pessoas eram abordadas enquanto trafegavam pelos principais pontos turísticos da cidade de Santos entre os dias 22 e 24 de janeiro de 2004.

Por se tratar de período de férias escolares de verão numa cidade turística, o universo entrevistado era composto principalmente por pessoas residentes em outras cidades do Estado de São Paulo, e também de outras regiões do Brasil, além de pessoas residentes da região da baixada santista.

A pesquisa apesar de não ter sido realizada dentro do rigor científico, principalmente pelo fato da grande abrangência que o tema exige, auxiliou nas conclusões deste trabalho.

Resultados

1 – Idade

Idade	Pessoas	%
14 a 21 anos	32	33,92
22 a 35 anos	38	40,28
36 a 55 anos	27	28,62
56 ou mais	9	9,54
Total	106	100

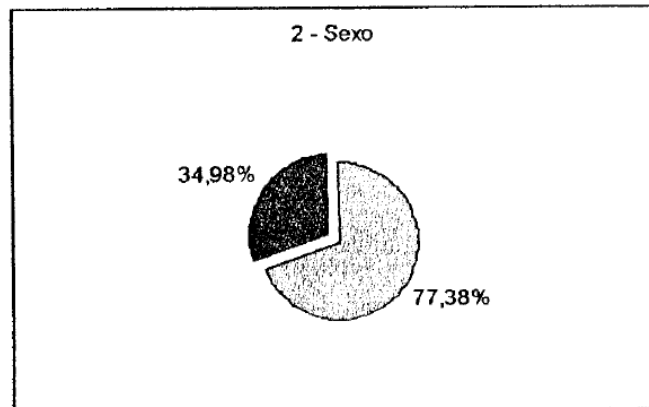
A maioria das pessoas entrevistadas foi composta por jovens de 22 anos e 35 anos, somando 38 pessoas, ou 40,28%. O grupo de pessoas com idade entre 14 e 21 anos, representaram cerca de 33,92%. Isso significa que 74,20% dos entrevistados tinham idade entre 13 e 35 anos de idade. Responderam também ao questionário 27 pessoas com idade de 36 a 55 anos, representando 28,62%. E somente 9 pessoas com mais de 56 anos, que significa 9,54%.

2 – Sexo

Sexo	Pessoas	%
Masculino	73	77,38
Feminino	33	34,98
Total	106	100

A maioria das pessoas entrevistadas era do sexo masculino, o que significa 77,38%, ou 73 pessoas, e cerca de 33 mulheres, cerca de 34,98% de mulheres.

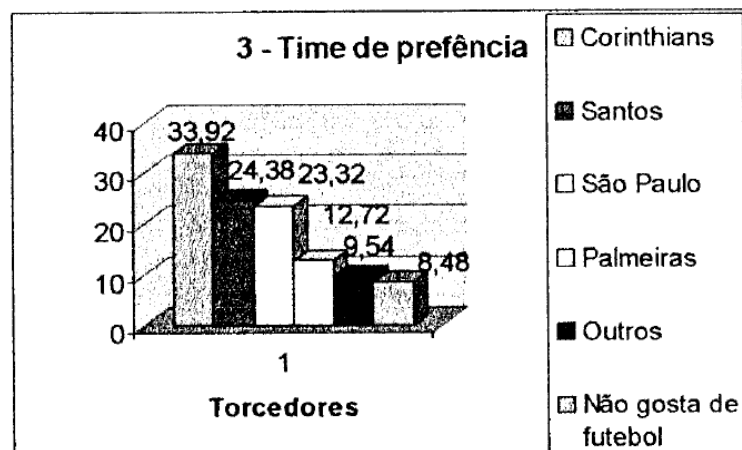
Representação gráfica



3 – Foi perguntado aos entrevistados que aceitaram participar da pesquisa, o time pelos quais eles torciam.

A maioria das pessoas 33,92%, o que representa 32 pessoas do total de 106 entrevistados responderam torcer pelo Corinthians. Esse fato se deve pela origem da maioria dessas pessoas, ou seja, muitos turistas residem na capital paulista. Ter o Santos como time do coração, responderam 23 pessoas, o que dá 24,38%.

Representação gráfica



Nas questões de 4 a 10 do questionário, foi pedido que o entrevistado pontuasse com pesos de 1 a 5, sendo que 1 era a discordância total de uma afirmativa, e 5 a concordância total da mesma.

Nesse conjunto de questões, os entrevistados foram ainda separados em dois grupos: santistas e torcedores de outros times. Esperou-se assim, obter uma melhor análise da pesquisa.

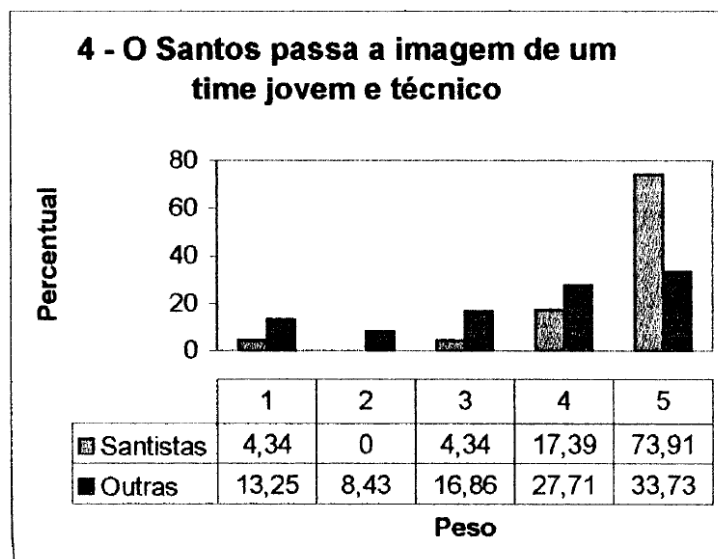
Questão 4 – Pediu-se no questionário para que os entrevistados opinassem em relação à imagem jovem e técnica que o time passava para o público.

A grande maioria dos santistas composta de 17 pessoas, ou 73,91% dos entrevistados concordaram com a afirmativa. Outros 17% deram peso 4 à afirmação.

A imagem de equipe jovem e técnica para o grupo dos outros torcedores foi aceita com peso máximo por 33,73%. Outras 23 pessoas, o que dá 27,71%, atribuíram peso 4 a afirmativa. Aproximadamente 21,68% dos não santistas praticamente não concordaram com a afirmativa. Foi dado peso 3 a afirmativa por 6,86% de outras torcidas.

Trata-se de um número muito expressivo de entrevistados, ou seja, 61,44% de não torcedores do Santos tem a imagem técnica e jovem a sua mente, demonstrando assim dois atributos positivos associados na imagem .

Representação gráfica



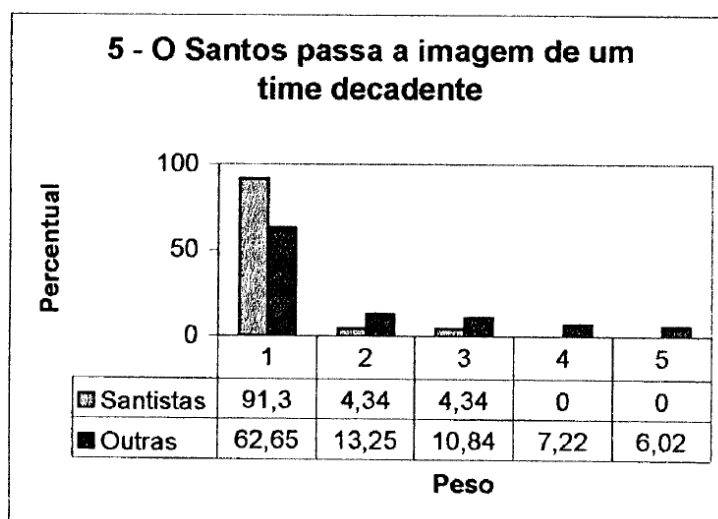
Questão 5 – Foi perguntado no questionário aos entrevistados, sua opinião quanto à afirmação de que o time do Santos transmitia a imagem de um time decadente.

A grande maioria dos torcedores do Santos, 91,30%, ou 21 pessoas do universo santista entrevistado, repudiou essa afirmativa. Somente 2 torcedores aceitaram parcialmente a afirmativa.

Os outros torcedores, a sua maioria, ou seja, 62,65%, não aceitou a afirmativa, e 31,31% aceitaram parcialmente a afirmação, e 6,02% aceitaram totalmente a questão indagada.

Conclui-se que cerca de 73 pessoas das 106 entrevistadas, ou aproximadamente 69% do total do universo entrevistado, não aceitam mais a imagem decadente do Santos Futebol Clube.

Representação gráfica

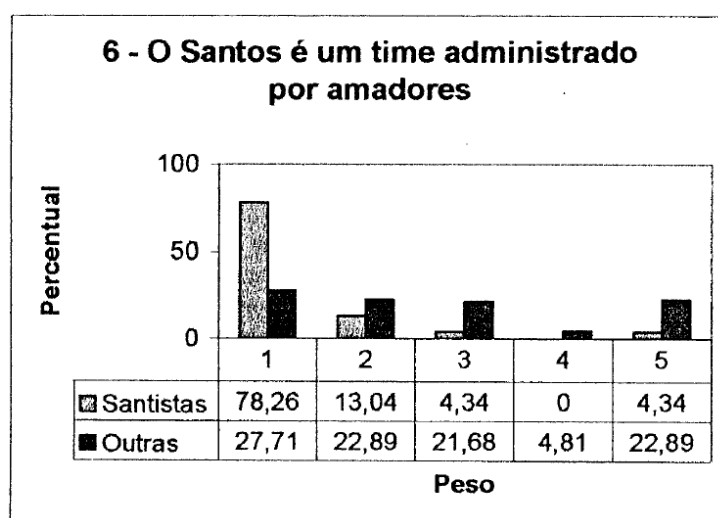


Questão 6 – Foi perguntando ainda aos entrevistados, a opinião referente à administração atual do Santos.

A maioria dos entrevistados santistas, ou seja, 30,43% não consideram o Santos administrado por dirigentes amadores, enquanto que 21,73% aceitam a afirmação, e 17,39% aceitam parcialmente a afirmação.

Esse número razoável de santistas que aceitaram a afirmação, encontra-se talvez justificativa no fato de recentemente ter havido eleições no clube, o que pode ter causado uma certa repulsa ao atual grupo político que administra o clube.

Representação gráfica

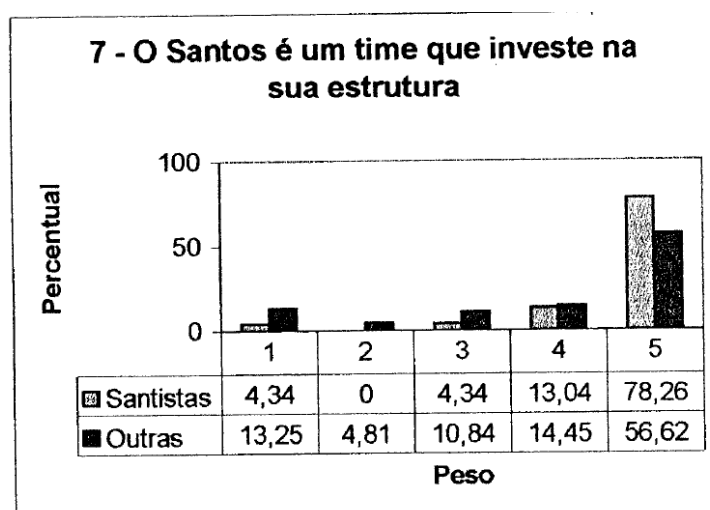


Questão 7 – Quando se perguntou aos santistas a opinião quanto a afirmação em que o Santos investe na sua estrutura, 78% dos santistas aceitaram totalmente essa afirmação. Outros 17,38% aceitam parcialmente essa afirmação. Somente 1 dos entrevistados, ou 4,34% não aceitou a afirmação.

A maioria do grupo de outras torcidas, 56,62%, deu peso máximo à afirmação. Outros 25,29% aceitam a afirmação parcialmente. Somente uma pessoa não santista repudiou a afirmação.

Conclui-se que a grande maioria dos entrevistados, cerca de 65 pessoas dos 106 entrevistados, ou 61% deles, acreditam que o Santos invista na sua estrutura.

Representação gráfica

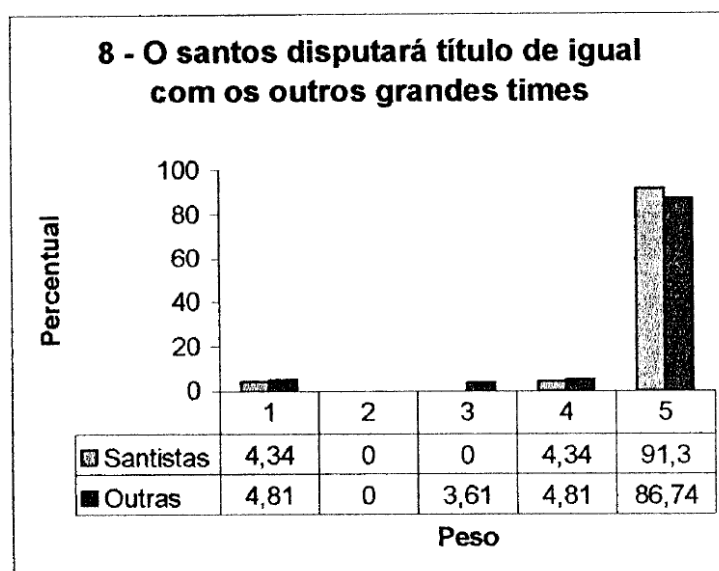


Questão 8 — Perguntou-se se o Santos iria continuar a disputar títulos em igualdade em relação aos demais clubes.

A grande maioria cerca de 91,30% dos santistas acha que o Santos irá continuar com um time competitivo nas próximas temporadas. Aproximadamente 7,95% aceitaram parcialmente a afirmação, e somente 1 pessoa não acredita que o Santos continuará disputando títulos nos próximos campeonatos.

Também a grande maioria das outras torcidas cerca de 86,74%, acham que o Santos continuará disputando títulos. Aproximadamente 9,15% aceitam a afirmação parcialmente, e somente 1 pessoas não torcedora do Santos não acredita na permanência do santos neste patamar de competitividade.

Representação gráfica



Questão 9 – Perguntou-se aos torcedores a opinião deles referentes ao destino dos investimentos obtidos a partir de patrocínios esportivos.

Cerca de 32,07% acham que os patrocinadores dos times conseguem melhores atletas e jogadores para as equipes.

Cerca de 41,39% acham que o dinheiro dos patrocinadores os times garantem melhor estrutura para preparação equipes.

Outros 26,10% dos entrevistados acreditam que os dirigentes desviam o dinheiro dos patrocinadores para outros fins.

Embora a maioria acredite que os recursos injetados na equipe são utilizados sejam aplicados nos times, uma parcela razoável de pessoas, ou seja, 26 entrevistados acreditam que os dirigentes irão desviar dinheiro para outros fins.

Questão 10 – A pesquisa pretendeu também analisar a questão dos produtos piratas em relação aos oficiais frente ao mercado consumidor.

Os resultados foram os seguintes:

Gostaria de comprar produtos oficiais do seu time, mas consideram os artigos muito caro.	53,77%
Compro somente produtos oficiais	11,08 %
Sempre que possível compro produtos oficiais	18,32 %
Os produtos oficiais são iguais aos produtos piratas	7,43 %
Não compraria produtos de clubes de futebol	5 %
Não responderam à pergunta	4,4 %

Aproximadamente 53,77% dos entrevistados manifestaram seu interesse por produtos oficiais mais acessíveis. Outros 11,08% declararam comprar eventualmente um produto oficial

Existe uma suposta demanda reprimida por produtos oficiais do clube, que não consomem produtos, ou consomem poucos produtos oficiais. Esses torcedores não consomem por considerarem os produtos licenciados muito caro em relação aos piratas. Esse universo representa cerca de 72,09%.

Somente 7,43% acham os produtos oficiais iguais aos piratas, e somente 11,08% consomem somente produtos oficiais. Cerca de 6% não consumiriam produtos ligados ao futebol.

2.13 CONCLUSÕES DO CASO

A realidade estrutural do Santos Futebol Clube não é muito diferente da grande maioria dos clubes tradicionais do futebol brasileiro. Após ter marcado época no cenário esportivo mundial, o Santos passou por momentos difíceis, acumulando mais de dezoito anos sem conquistar títulos importantes, o que gerou uma crise financeira e o envelhecimento da marca.

A situação levou o Santos a contratar profissionais do mercado, que ocuparam cargos chave na organização. Esses profissionais promoveram o desenvolvimento de um planejamento racional de recursos e de marketing esportivo.

A experiência e os resultados dessa experiência do Santos Futebol Clube são frutos da adoção de uma política voltada para a comunicação com os mais diversos públicos e canais do futebol, como também da compreensão do contexto mercadológico do futebol, através do desenvolvimento de um planejamento de marketing.

O rejuvenescimento da marca Santos ficou evidenciado com os estudos de visibilidade que medem o grau de interesse do público e da mídia dos times de futebol. Essa valorização se traduz no aumento do valor das cotas pagas pela televisão em direitos de imagem, e também nos valores obtidos em todos os contratos de patrocínios e licenciamentos do clube, ou seja, essa visibilidade proporciona um aumento direto nas receitas do Santos, e conseqüentemente no nível de competitividade na prática esportiva.

CAPÍTULO III CONCLUSÕES FINAIS E RECOMENDAÇÕES

3.1 CONCLUSÕES FINAIS DO CASO

Durante a temporada de 2003, o Santos Futebol Clube ocupou somente nas transmissões de jogos ao vivo pela televisão o equivalente de 216 horas de programação. Se tivesse que pagar por toda esta exposição, o desembolso financeiro seria da ordem aproximadamente de R\$ 540,6 milhões. Isso sem considerar as outras mídias.

Ao analisar as projeções para o ano de 2004 do mercado publicitário esportivo, se estima obter em exposição da marca Santos o equivalente a R\$ 954.644.000 milhões, entre aparições dos jogos transmitidos ao vivo, reportagens nos meios eletrônicos e impressos, além dos noticiários do rádio.

Toda exposição da imagem do Santos Futebol Clube reflete diretamente na visão dos torcedores santistas que recuperaram o orgulho como também dos não santistas, que passaram a ter uma opinião positiva referente ao time. Foi o que demonstrou a pesquisa realizada.

Logicamente, é recomendável considerar o fato do futebol, assim como qualquer outra atividade esportiva, ser imponderável e imprevisível e seus resultados na esfera da competição esportiva, interferem diretamente na administração da equipes e no sucesso de qualquer planejamento estratégico no esporte.

Foi exatamente o caso dos efeitos proporcionados pela conquista do campeonato brasileiro de futebol em 2002. O título do Santos Futebol Clube impulsionou diversos negócios e possibilitaram uma grande valorização da marca, acabaram assim por surgir novas oportunidades de mercado.

Na obra *Administração e marketing para clubes esportivos*, Melo Neto (1998), condiciona o sucesso de uma estratégia de marketing para clubes de futebol, é sustentado por três pilares:

1. Profissionalismo dos dirigentes;
2. Valorização e comercialização da marca;
3. Ações de parcerias com empresas.

Partindo-se da afirmação de Melo Neto, o Santos Futebol Clube está enquadrado neste contexto.

3.2 Propostas para o esporte

O objetivo principal desse trabalho foi, através do estudo de caso da estratégia de administração e marketing implantada no Santos Futebol Clube, fornecer um referencial teórico para a modernização do esporte, principalmente do ponto de vista dos clubes tradicionais do futebol brasileiro, frente às diversas variáveis impostas pelo micro e macro ambientes as instituições do futebol no país..

Conclui-se, ao término deste estudo, que as organizações do esporte necessitam da implantação de um novo modelo de gestão administrativa, adaptada e estruturada para a realidade brasileira num contexto globalizado.

A aplicação do conceito de clube-empresa independe da constituição jurídica e tributária da instituição esportiva. Ela se inicia na função básica de identificar e criar oportunidades no mercado, passando pelo princípio de satisfazer todos os mercados em que os clubes estiverem envolvidos.

Caberá aos clubes de futebol, desenvolver e promover projetos formatados para atrair novos investidores para o esporte, independentemente da indefinição legal que regulamenta as atividades do setor, e também da política intervencionista imposta pelo estado brasileiro.

Porém, para que isso se torne viável, é necessário uma reestruturação do sistema administrativo dos clubes no Brasil, que envolverá a profissionalização de sua estrutura, e na adoção de uma estratégia de administração e marketing orientada para o mercado e o social. Outras áreas importantes que também deverão estar envolvidas no planejamento estratégico de um clube de futebol são as categorias de base.

Os clubes profissionais de futebol no Brasil que não modernizarem sua estrutura administrativa, e compreenderem a amplitude do marketing esportivo, e assim incorporarem valores tipicamente empresariais, dificilmente conseguirão disputar em condições de igualdade com os grandes times da Europa, face à discrepância estrutural do esporte.

Esta visão ficou reforçada com este trabalho, que considera que o futebol brasileiro passará ainda por uma grande reformulação, onde os dirigentes serão obrigados a equacionar seus custos e buscar novas receitas. Caso contrário, a condição do status de profissional de suas equipes poderá ficar comprometida, e muitos times tradicionais poderão voltar à condição de amadores, e vários novos times surgirão no cenário esportivo, como já acontece atualmente no Brasil.

Existirá de fato, uma nova ruptura entre o conceito de profissionalismo e amadorismo para o futebol. Por um lado o objetivo do profissionalismo é buscar o alto-rendimento esportivo na base da exploração de sua marca, transformando a prática esportiva em espetáculo da indústria do entretenimento. Enquanto que o amadorismo deverá buscar novas alternativas de sustentação. Tema esse que poderá servir de futuras pesquisas.

Por outro lado da questão, partindo do ponto de vista dos agentes que utilizam o esporte como composto promocional de seus produtos e marcas, recomendam-se uma maior integração e envolvimento com os torcedores e clubes os quais esses patrocinam, não se

limitando somente a veiculação e visibilidade nos uniformes dos atletas e outras propriedades de marketing oferecidas do time.

O público de menor poder aquisitivo, que representa a grande parcela consumidora do esporte no Brasil, passa a ter uma demanda reprimida por produtos oficiais do clube, o que motiva a proliferação dos produtos piratas, perde-se assim, um grande potencial de consumo.

Deve-se, ainda também, aumentar o interesse e participação dos consumidores de maior poder aquisitivo, oferecendo serviços de maior valor agregado, principalmente nas arenas de futebol.

Em suma, o produto futebol necessita ser segmentado de maneira eficiente, e assim, potencializado ao máximo para atingir todos os consumidores do esporte e da indústria de entretenimento. No início deste trabalho acadêmico, procurou-se estudar com maior profundidade a situação estrutural do futebol brasileiro. Para isso, foi considerado seu histórico, as relações dos clubes com os atletas do futebol, a situação política, econômica e legal da questão do esporte, bem como a evolução dos modelos administrativos empregados pelos times no Brasil e no mundo.

Conclui-se ao término deste estudo, que as organizações do esporte necessitam da implantação de um novo modelo de gestão administrativa, adaptada e estruturada para a realidade brasileira num contexto globalizado.

A aplicação do conceito de clube-empresa independe da constituição jurídica e tributária da instituição esportiva. Ela se inicia na função básica de identificar e criar oportunidades no mercado, passando pelo princípio de satisfazer todos os mercados em que os clubes estiverem envolvidos.

Caberá aos clubes de futebol, desenvolver e promover projetos formatados para atrair novos investidores para o esporte, independentemente da indefinição legal que regulamenta as atividades do setor, e também da política intervencionista imposta pelo estado brasileiro.

Porém, para que isso se torne viável, é necessário uma reestruturação do sistema administrativo dos clubes no Brasil, que envolverá a profissionalização de sua estrutura, e na adoção de uma estratégia de administração e marketing orientada para o mercado e o social. Outras áreas importantes que também deverão estar envolvidas no planejamento estratégico de um clube de futebol são as categorias de base.

Os clubes profissionais de futebol no Brasil que não modernizarem sua estrutura administrativa, e compreenderem a amplitude do marketing esportivo, e assim incorporarem valores tipicamente empresariais, dificilmente conseguirão sobreviver no cenário esportivo profissional.

Proni (2000), destaca que anteriormente o marketing esportivo era utilizado como instrumento de publicidade. Atualmente o marketing aplicado ao esporte é amplamente utilizado para melhorar o produto futebol, tornando-o atraente aos patrocinadores e mídia.

Esta visão ficou reforçada com este trabalho de pesquisa, que considera que o futebol brasileiro passará ainda por uma grande reformulação, onde os dirigentes serão obrigados a equacionar seus custos e buscar novas receitas. Caso contrário, a condição do .tatus de profissional de suas equipes poderá ficar comprometida, e muitos times tradicionais poderão voltar à condição de amadores, e vários novos times surgirão no cenário esportivo, como já acontece atualmente no Brasil.

Existirá de fato, uma nova ruptura entre o conceito de profissionalismo e amadorismo para o futebol. Por um lado o objetivo do profissionalismo é buscar o alto-rendimento esportivo na base da exploração de sua marca, transformando a prática esportiva em espetáculo da indústria do entretenimento. Enquanto que o amadorismo deverá buscar novas alternativas de sustentação. Tema esse que poderá servir de futuras pesquisas.

Por outro lado da questão, partindo do ponto de vista dos agentes que utilizam o esporte como composto promocional de seus produtos e marcas, recomendam-se uma maior integração e envolvimento com os torcedores e clubes os quais esses patrocinam, não se limitando somente a veiculação e visibilidade nos uniformes dos atletas e outras propriedades de marketing oferecidas do time.

Esta pesquisa recomenda ainda as empresas que desenvolvem e comercializa. produtos e serviços oficiais do esporte, uma busca por novos nichos de mercado.

O público de menor poder aquisitivo, que representa a grande parcela consumidora do esporte no Brasil, passa a ter uma demanda reprimida por produtos oficiais do clube, o que motiva a proliferação dos produtos piratas, perde-se assim, um grande potencial de consumo.

Deve-se, ainda também, aumentar o interesse e participação dos consumidores de maior poder aquisitivo, oferecendo serviços de maior valor agregado, principalmente nas arenas de futebol.

Em suma, o produto futebol necessita ser segmentado de maneira eficiente, e assim, potencializado ao máximo para atingir todos os consumidores do esporte e da indústria de entretenimento.

3.3 RECOMENDAÇÕES

Este trabalho se propõe a estimular a discussão do tema e o desenvolvimento de novos trabalhos que abordem o assunto, dando a oportunidade para que outras opiniões venham a se juntar àquelas até aqui existentes.

Assim, recomenda-se para pesquisas futuras um estudo sobre o perfil comportamental dos consumidores do esporte, o qual com certeza, serão de muita valia para a indústria do entretenimento.

Outro tema que pode vir a ser explorado em pesquisas futuras, está nos estudos de medição dos resultados para as empresas que investem em patrocínios esportivos, além da aferição da visibilidade tradicional hoje utilizada por todos do meio publicitário esportivo, ou ainda, do impacto do patrocínio nos pontos de vendas.

Recomenda-se um estudo que vise viabilizar e estimular a prática dos esportes considerados amadores, escolares e comunitários, que em muito poderiam colaborar não só como celeiro de novos atletas, mas também como política de bem estar social.

A modernização da administração do esporte também passa pelo aperfeiçoamento dos executivos do futebol e na formação e o desenvolvimento de novos cursos específicos em graduação e pós-graduação em instituições de ensino superior no Brasil.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Afif, Antonio. **A bola da vez : o marketing esportivo como estratégia de sucesso**. São Paulo: Infinito, 2000.
- Aidar, Carlos Miguel C. **Curso de Direito Esportivo**. São Paulo: Ícone, 2003.
- Brunoro, José Carlos ; Afif, Antonio. **Futebol 100% profissional**. São Paulo: Gente, 1997.
- Churchil, Jr., Gilbert A. e Peter. **Marketing : Criando valor para o cliente**. São Paulo: Saraiva, 2000.
- Contursi, Ernani Bevilaqua. **Marketing esportivo**. Rio de Janeiro: Sprint, 1996.
- Cunha, Odir. **Time dos Sonhos**. São Paulo: Códex, 2003
- Helal, Ronaldo J. **O que é sociologia do esporte**. São Paulo: Brasiliense, 1990.
- Kotler, Philip. **Administração de marketing**. São Paulo: Prentice Hall, 2000.
- Levitt, Theodore. **A imaginação de marketing**. São Paulo: Atlas, 1990.
- McCarthy, E. Jerome & Perreault, Wilian D. Jr. **Marketing essencial**. São Paulo: Atlas, 1997.
- Melo, Álvaro Filho. **O novo direito esportivo**. São Paulo: Paulista, 2002.
- Melo Neto, Francisco Paulo & Froes, César. **Responsabilidade Social & cidadania empresarial**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.
- Melo Neto, Francisco Paulo. **Marketing esportivo**. Rio de Janeiro: Record, 2000.
- Melo Neto, Francisco Paulo. **Marketing de patrocínio**. Rio de Janeiro: Ed Sprint, 2000.
- Melo Neto, Francisco Paulo. **Administração e marketing de clubes esportivos**. Rio de Janeiro: Ed Sprint, 1998.
- Melo Neto, Francisco Paulo. **Marketing esportivo e social**. São Paulo: Mode, 1997.
- Nunes, Ciro Alberto Peçanha. **Clube-empresa: Do jogo de bola ao futebol espetáculo**. São Paulo, 2002. Dissertação (mestrado). Pontifícia Universidade Católica de São Paulo.
- Ogden, James R **Comunicação integrada de marketing**. São Paulo: Prentice Hall, 2002.
- Pitts, Brenda G. & Stotlar, David K. **Fundamentos de marketing esportivo**. São Paulo: Phorte, 2002.
- Pozzi, Luis Fernando. **A grande jogada — Teoria e prática do marketing esportivo**. São Paulo, 1998.

Proni, Marcelo Weishaupt. **A metamorphose do futebol**. Campinas: Unicamp, 2000.

Sandroni, Paulo. **Dicionário de economia**. São Paulo: Best Seller, 1999.

Santini, Fernando Roberto. **Marketing Esportivo — Utilização do futebol como ferramenta de composto promocional de marketing**. São Paulo, 1999. Dissertação (mestrado). Pontifícia Universidade Católica de São Paulo.

Severino, Antonio Joaquim. **Metodologia do trabalho científico**. São Paulo: Cortez, 1996

Westwood, John . **O plano de marketing**. São Paulo: Makron Books, 1997.

Artigos de Revistas e Jornais

Benato, Mateus, Ferrari, Luis e Mattos, Rodrigo. **Acerto de contas**. Revista Lance n° 130. São Paulo, 22 de fevereiro p 19.

Castro, Daniel e Mello, Fernando. **Santos ameaça hegemonia do Corinthians na televisão**. Jornal Folha de São Paulo. São Paulo , 4 Fevereiro 2004. p E

Guilherme, Paulo. **Quem manda no Brasil. Pesquisa Placar Ibope**. Revista Placar. São Paulo, novembro 2002. p 14.

Guimarães, Julio César. **Análise de cada galera**. Revista Pesquisa Lance/Ibope. São Paulo, 8 de abril de 2004 p 23.

Pesquisa Revista Placar

A EVOLUÇÃO DAS TORCIDAS			
1983 PLACAR/Gallup	1993 PLACAR/Ibope	2001 PLACAR/Internet	2002 PLACAR/Datafolha
1º)  31,9%	1º)  18,6%	1º)  19,1%	1º)  20,9%
2º)  17,5%	2º)  15,3%	2º)  14,4%	2º)  16,4%
3º)  9,3%	3º)  8,1%	3º)  9,1%	3º)  8,9%
3º)  9,3%	4º)  7,1%	3º)  8,4%	3º)  8,9%
5º)  7,2%	5º)  5,2%	5º)  7,2%	5º)  8,4%
5º)  7,2%	6º)  4,8%	6º)  4,5%	6º)  5,3%
7º)  6,2%	7º)  3,8%	7º)  4,0%	7º)  4,3%
8º)  5,1%	8º)  3,7%	8º)  3,9%	8º)  3,5%
8º)  5,1%	9º)  3,6%	9º)  2,9%	9º)  3,4%
8º)  5,1%	10º)  3,5%	10º)  2,7%	10º)  3,1%
8º)  5,1%	10º)  3,5%	11º)  2,5%	11º)  2,7%
12º)  4,1%	12º)  2,9%	12º)  2,4%	12º)  2,3%
12º)  4,1%	13º)  2,8%	13º)  2,2%	13º)  1,6%

Dívidas de clubes brasileiros – Revista Lance

DEVO E NÃO NEGÓ

2002 (em R\$ milhões)	Atlético-MG	Corinthians	Cruzeiro	Flamengo	Fluminense	Grêmio	Palmeiras	Santos	São Paulo	Total da dívida
Receita	50,4	17,4	41,0	67,7	27,3	28,2	45,8	24,8	77,0	
Despesa	53,7	36,6	40,3	106,3	49,8	56,4	61,8	38,0	90,0	
Déficit/Superávit*	-3,3	-19,1	0,6	-38,7	-22,4	-28,1	-16,0	-13,2	-13,0	
Dívida a curto prazo	54,8	28,4	7,0	88,2	75,9	56,5	9,1	35,5	14,8	
Dívida a longo prazo	43,2	0,5	50,7	118,5	40,0	39,7	110,6	53,4	24,3	
Dívida total	98,0	28,9	57,7	206,7	115,9	96,2	119,7	88,9	39,1	851,1
Varição da dívida**	5%	-15,5%	13,8%	30,8%	23%	11,7%	-0,16%	19,1%	237%	milhões
Patrimônio Líquido***	-88,5	56,1	49,1	-113,2	-79,5	15,5	151,2	94,9	111,8	de reais
Superávit/Déficit no exercício****	-3,3	-13,2	0,3	-38,7	-22,4	-18,0	-11,7	34,7	-22,8	
Observações*****	Dívidas de curto prazo bem acima do disponível para pagar	É a menor dívida entre os grandes clubes	Teve redução significativa de receita	Aumentou ainda mais a dívida com grande déficit de 2002	Pouco dinheiro para pagar as dívidas de curto prazo	Não conseguiu reduzir despesas mesmo com a saída da ISL	Déficit multiplicado por 30. Deve mais de R\$ 100 milhões à Palmeiras S/A	Contabilizou os "passes" como receita, o que explica o superávit	Sua dívida mais que triplicou	Os nove grandes clubes que publicaram sua: contas têm dívida colossa! de quase R\$ 1 bi
* Receita menos despesa										
** Em relação à dívida de 2001										
*** Total de ativos do clube menos sua dívida										
**** Receita menos despesa; incluindo variação do patrimônio e das dívidas anteriores										
***** Entre os 12 grandes clubes, Botafogo, Internacional e Vasco não publicaram seus balanços										

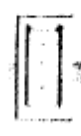
Relatório de visibilidade Informídia

SANTOS		ESPAÇO OCUPADO NA MÍDIA											
MEIOS	ITENS	ACUM/03	MAR/03	ABR/03	MAI/03	JUN/03	JUL/03	AGO/03	SET/03	OUT/03	NOV/03	DEZ/03	
TV JOGOS	Nº TRANSMISSÕES	148	4	13	9	17	21	16	16	22	22	8	
	TEMPO (SEGUNDOS)	917.905	24.070	77.219	59.703	99.882	124.204	114.595	101.337	130.074	142.264	44.557	
	VALOR EM R\$	831.113.569	38.355.710	47.814.419	63.678.347	150.256.402	85.681.901	115.164.510	93.413.478	117.540.775	97.916.539	20.791.488	
TV REPORTAGENS	Nº TRANSMISSÕES	47.590	2.067	4.167	5.752	7.794	7.638	3.615	4.355	5.113	3.906	3.183	
	TEMPO (SEGUNDOS)	1.092.653	36.785	79.715	132.467	245.378	191.036	70.069	89.378	101.404	83.356	62.066	
	VALOR EM R\$	151.533.016	4.294.316	11.290.950	14.773.726	29.323.552	28.873.242	11.486.542	11.279.388	15.322.829	13.909.177	10.986.294	
TV TOTAL	Nº TRANSM. + Nº REP	47.738	2.071	4.180	5.761	7.811	7.659	3.631	4.371	5.135	3.928	3.191	
	TEMPO (SEGUNDOS)	2.010.558	60.855	156.934	192.170	345.260	315.240	184.664	191.215	231.478	226.120	106.623	
	VALOR EM R\$	982.646.586	43.150.027	59.105.369	78.452.072	179.579.954	114.555.144	126.651.053	104.685.866	132.863.604	111.825.715	31.777.783	
JORNAL REPORTAGENS	Nº DE REPORTAGENS	6.471	360	975	704	718	775	628	448	729	598	536	
	CENTIMETRAÇEM	366.723	15.705	45.417	37.703	45.696	49.454	35.771	24.548	41.370	38.614	32.445	
	VALOR EM R\$	106.662.030	3.543.483	13.032.853	12.164.899	14.537.481	15.853.571	9.444.550	6.296.396	13.470.789	9.311.110	8.506.949	
TOTAL	Nº EVENTOS - TV/JO	54.209	2.431	5.155	6.465	8.529	8.434	4.259	4.819	5.864	4.526	3.727	
	VALOR EM R\$	1.089.308.616	46.693.510	72.138.222	90.616.971	194.117.434	130.408.664	136.095.602	110.982.261	146.334.393	121.636.826	40.284.732	

DISTRIBUIÇÃO - MÊS											
MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ		
46.693.510	72.138.222	90.616.971	194.117.434	130.408.664	136.095.602	110.982.261	146.334.393	121.636.826	40.284.732		

DISTRIBUIÇÃO - MÊS											
REP	JOG	TV									
15%	85%	90%									

Elaborado por: INFORMÍDIA PESQUISAS ESPORTIVAS LTDA. - Rua Diana 592, 010 51 - São Paulo - SP - CEP 05019-000 - Fone/Fax: 55 11 3673-5566 - e-mail: informidia@informidia.com.br



RECORDE 2003 - Série A

ESPAÇO OCUPADO NA MÍDIA - JOGOS TV - POR CLUBE

CLUBE	AO VIVO		AO VIVO VIDEO TAPE		SPORTV		40 VIVO VIDEO TAPE		TOTAL				
	Nº DE JOGOS	VALOR	Nº DE JOGOS	VALOR	Nº DE JOGOS	VALOR	Nº DE JOGOS	VALOR	Nº DE JOGOS	VALOR			
CORINTHIANS	26	190.649	26	147.829	102.887.949	90	513.747	60.871.642	142	852.225	549.921.217	10,4%	
SANTOS	23	167.931	371.453.093	21	135.627	111.009.091	84	474.940	58.225.238	128	776.458	540.687.423	10,2%
SÃO PAULO	21	152.847	275.026.355	22	128.066	89.883.594	90	503.550	66.304.809	133	784.458	481.214.758	9,2%
VASCO	18	127.868	258.627.072	17	117.758	103.307.003	94	526.147	68.852.687	129	771.778	490.736.752	9,2%
FLAMENGO	17	123.474	239.402.584	18	123.004	108.438.815	103	553.485	67.293.054	138	799.663	415.384.452	7,9%
FLUMINENSE	17	120.063	202.857.273	12	75.092	64.944.962	80	473.259	66.802.311	109	668.414	394.694.546	6,3%
CRUZEIRO	18	131.781	188.454.766	11	75.062	67.853.642	87	508.845	63.576.915	116	715.688	319.885.323	6,1%
SOCIEDADE	8	58.104	109.383.789	4	30.212	36.282.994	36	222.628	34.225.043	48	310.944	179.361.927	3,4%
ATLÉTICO MG	7	51.070	67.130.138	8	47.994	39.007.458	71	444.586	69.440.089	86	543.650	175.377.685	3,3%
GOIÂNIA	8	60.270	81.675.521	5	32.794	23.141.305	65	439.031	62.801.711	78	532.095	167.618.537	3,2%
PONTE PRETA	7	51.833	69.754.044	7	54.655	52.105.823	48	299.885	39.861.899	62	406.373	161.721.760	3,1%
OUTROS	6	44.118	93.420.634	5	37.199	29.702.547	34	224.034	32.989.142	45	305.051	156.112.373	3,0%



BRASILEIRO 2003 - SEMANA

ESPAÇO OCUPADO NA MÍDIA - JOGOS TV - POR CLUBE

CLUBE	AO VIVO		AO VIVO VIDEO TAPE		SPORTV AO VIVO VIDEO TAPE		TOTAL						
	Nº DE JOGOS	VALOR	Nº DE JOGOS	VALOR	Nº DE JOGOS	VALOR	Nº DE JOGOS	VALOR					
CRUZEIRO	5	37.694	68.011.154	5	25.570	20.314.657	58	399.423	61.540.136	68	462.687	149.865.948	2,6%
PARANÁ	6	42.143	62.925.373	7	39.000	30.421.923	48	296.851	38.894.758	61	377.904	182.242.055	2,5%
PAISANDU	4	29.504	62.308.609	5	37.462	36.943.287	41	256.293	31.655.314	50	328.259	130.907.219	2,5%
VITÓRIA	5	36.055	66.499.482	5	32.773	25.989.448	45	278.478	37.717.425	55	347.806	190.200.355	2,5%
CORINTHA	5	36.503	58.661.997	5	24.825	20.507.148	62	380.338	47.417.251	72	441.666	126.586.395	2,4%
BARBA	6	42.714	64.792.531	4	22.861	18.233.013	43	289.676	38.997.958	53	355.251	122.043.501	2,0%
ATLÉTICO PR	5	36.309	56.225.169	3	22.690	17.548.492	61	369.012	46.658.715	69	428.011	120.430.376	2,0%
GOIÁS	7	50.461	61.137.384	4	28.885	24.031.607	38	245.969	34.091.450	49	325.315	119.260.449	2,0%
FIGUERENSE	4	28.637	55.417.456	4	23.712	16.651.451	39	250.831	30.991.991	47	303.186	103.060.898	1,9%
JUVENTUDE	4	28.122	44.216.799	5	35.489	26.259.339	34	226.734	31.878.505	43	292.345	102.354.643	1,9%
FORTALEZA	5	36.626	51.551.489	4	23.860	16.425.557	35	249.359	32.084.541	44	309.645	100.061.587	1,9%
BOCA JONOR	4	28.042	30.562.063	3	22.621	16.014.982	32	229.015	38.583.108	39	279.678	85.160.153	1,6%

QUESTIONÁRIO

1 - Idade

14 a 21 ()

22 a 35 ()

36 a 55 ()

56 e + ()

2 - Sexo

Masculino ()

Feminino ()

3 - Qual o time de preferência?

Para as questões de 4 a 8, dê peso 1 a 5 para cada afirmativa, sendo 1 o mais fraco e 5 o mais forte, conforme sua concordância.

Questão 4 – O Santos passa a imagem de um time jovem técnico.

() 1

() 2

() 3

() 4

() 5

Questão 5 – O Santos passa a imagem de um time decadente.

() 1

() 2

() 3

() 4

() 5

Questão 6 – Santos é um time administrado por amadores.

() 1

() 2

() 3

() 4

() 5

Questão 7 – O Santos é um time que investe sua estrutura.

() 1

() 2

() 3

() 4

() 5

Questão 8 – O Santos disputará títulos de igual para igual com os outros grandes times.

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

Questão 9 – Marque somente uma alternativa

Sobre os investimentos dos patrocinadores

- Com o dinheiro dos patrocinadores os times conseguem melhores atletas e jogadores
- Com o dinheiro dos patrocinadores os times garantem melhor estrutura para preparação equipes
- Os dirigentes desviam o dinheiro dos patrocinadores para outros fins

Questão 10 – Marque somente uma alternativa

Sobre os produtos licenciados e piratas do time

- Gostaria de comprar produtos oficiais do meu time, mas é muito caro
- Compro somente produtos oficiais
- Sempre que possível compro produtos oficiais
- Os produtos oficiais são iguais aos produtos piratas