

**UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO  
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE DE  
RIBEIRÃO PRETO**

**LAURA MENDES LOUZADA**

**UMA ANÁLISE DO FUNCIONAMENTO DO DEPARTAMENTO DE MARKETING  
DOS CLUBES DE FUTEBOL: ESTUDO DE CASO SOBRE O SPORT CLUB  
CORINTHIANS PAULISTA**

**Ribeirão Preto**

**2011**

**Prof. Dr. João Grandino Rodas  
Reitor da Universidade de São Paulo**

**Prof. Dr. Sigismundo Bialoskorsk Neto  
Diretor da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão  
Preto**

**Prof. Dr. Marcos Fava Neves  
Chefe de Departamento de Administração**

**Profa. Dra. Sonia Valle Walter Borges de Oliveira  
Coordenadora do Curso de Graduação em Administração**

**LAURA MENDES LOUZADA**

**UMA ANÁLISE DO FUNCIONAMENTO DO DEPARTAMENTO DE MARKETING  
DOS CLUBES DE FUTEBOL: ESTUDO DE CASO SOBRE O SPORT CLUB  
CORINTHIANS PAULISTA**

Trabalho de conclusão de curso apresentado ao Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto da Universidade de São Paulo como requisito para obtenção de diploma de bacharel em Administração de Empresas.

**Orientador: Prof. Dr. André Lucirton Costa**

**Ribeirão Preto**

**2011**

Autorizo a reprodução e divulgação total ou parcial deste trabalho, por qualquer meio convencional ou eletrônico, para fins de estudo e pesquisa, desde que citada a fonte.

### **FICHA CATALOGRÁFICA**

Louzada, Laura Mendes,

Uma análise do funcionamento do departamento de marketing dos clubes de futebol: estudo de caso sobre o Sport Club Corinthians Paulista. Ribeirão Preto, 2011

111 p. : il. ; 30cm

Trabalho de Conclusão de Curso, apresentado à Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto/USP.

Orientador: Prof. Dr. André Lucirton Costa

1. Planejamento. 2. Competitividade. 3. Plano de marketing. 4. Marketing esportivo. 5. Futebol.

## **FOLHA DE APROVAÇÃO**

Laura Mendes Louzada

Uma análise do funcionamento do departamento de marketing dos clubes de futebol: estudo de caso sobre o Sport Club Corinthians Paulista.

Trabalho de conclusão de curso apresentado ao Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto da Universidade de São Paulo como requisito para obtenção de diploma de bacharel em Administração de Empresas.

Aprovada em: 02/12/2011

Banca examinadora

Prof. (a) Dr.(a): André Lucirton Costa

Instituição: FEA-RP

Assinatura:\_\_\_\_\_

Profa. Dra.: Janaina de Moura Engracia Giraldi

Instituição: FEA-RP

Assinatura:\_\_\_\_\_

Daniel S. Pitta Marques

Instituição: FEA-RP

Assinatura:\_\_\_\_\_

## DEDICATÓRIA

*Dedico este trabalho aos meus pais, Rubens e Bartira, à minha irmã Stella, que são minha base e meu apoio e a um Corinthiano [fanático] amigo, companheiro, uma grande pessoa, Sócrates Jr.*

## AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus por todas as minhas conquistas.

Agradeço a toda minha família e amigos, que me acompanharam até esta etapa da minha vida, que participaram de sua construção e acreditaram nos meus sonhos e projetos. A todos aqueles que participaram direta ou indiretamente da construção deste trabalho.

Aos meus pais, por todo o apoio, dedicação, educação, amor e cuidado, que fizeram com que eu me tornasse a pessoa que sou hoje. Ao meu pai que, com seu olhar literário crítico e de amante do futebol, me ajudou muito na revisão deste trabalho. À minha mãe que, “desconsiderando” o orgulho de mãe, com sua criatividade e olhar de leiga em relação ao futebol, me trouxe a segurança para acreditar nos resultados deste trabalho.

À minha irmã, que me incentiva a ser o seu exemplo e permite nosso aprendizado na construção de uma relação de confiança e sem tantas brigas.

Aos meus avós, Josemil e Maerlene, que, com seus questionamentos, fizeram com que as críticas trouxessem respostas e explicações a respeito da real importância e dos objetivos do meu trabalho. À minha avó Jane por sua dedicação ao me ajudar na lapidação da tradução do resumo deste trabalho.

À minha tia Rachel, por me hospedar na sua casa em São Paulo durante a pesquisa de campo para este trabalho.

Ao meu querido orientador, André, que, mesmo não sendo especializado na área de Marketing Esportivo, me aceitou como orientanda e me fez acreditar no meu trabalho, me motivando em todos os momentos necessários e fazendo com que, a cada reunião, eu saísse da sua sala muito entusiasmada. Foi quem permitiu a transformação do meu TCC em uma diversão, muito além da obrigação e quem direcionou meus objetivos nos momentos de crises e dúvidas.

Aos integrantes da banca de qualificação deste trabalho, Janaina e Daniel, pelas valiosas contribuições (críticas, sugestões e elogios) e pela motivação em seguir com a ambição de um grande resultado para o trabalho.

Ao professor Carlos Bonacim pela contribuição em contabilidade de custos, incremento necessário durante o desenvolvimento do trabalho.

Ao Breno, um dos coordenadores do departamento de marketing do Spor Club Corinthians Paulista, por aceitar participar do estudo e disponibilizar seu tempo para a entrevista e questionamentos.

A um grande amigo, Felip, que possibilitou meu contato com o clube e que sempre se preocupou com o andamento do trabalho, contribuindo com discussões e sugestões.

Às minhas queridas e inesquecíveis companheiras de república, Lau, Cupu e Zinha, por me acompanharem durante esta fase tão importante e marcante que foi a faculdade; por estarem por perto nos bons e maus momentos. Em especial à Zinha, que me ajudou muito com sua experiência com a monografia.

A uma grande pessoa, amigo e companheiro, Sócrates, por estar ao meu lado em momentos muito importantes e inesquecíveis, por me apoiar, por me criticar e, principalmente, por acreditar em mim e fazer com que eu também acreditasse.

Ao time de Futsal Feminino da FEA-RP – F.F.F.A.U.F.C.F – pelo companheirismo e por permitir a construção dessa família que somos hoje. Por entender minhas ausências nos treinos durante o desenvolvimento deste trabalho e por todos os ótimos momentos que vivemos juntas.

Aos integrantes da melhor turma que a Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto já presenciou, obrigada XVI por participar dos melhores momentos da minha vida.

E, por fim, à Universidade de São Paulo, por permitir todas as realizações durante estes cinco anos de faculdade, além do grande privilégio de concluir minha graduação nesta grande universidade.

*“Les gens ont des étoiles qui ne sont pas les mêmes. Pour les uns, qui voyagent, les étoiles sont des guides. Pour d’autres elles ne sont rien que de petites lumières. Pour d’autres, qui sont souvants, elles son de problèmes. Pour mon businessman elles étaient de l’or”.*

*Antoine de Saint-Exupéry*

## RESUMO

LOUZADA, L. M. **O planejamento do marketing esportivo dentro dos clubes de futebol:** um estudo de caso sobre o Sport Club Corinthians Paulista. 2011. 111 f. Monografia (Graduação em Administração) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto, Universidade de São Paulo, Ribeirão Preto, 2011.

A elaboração e o desenvolvimento de um planejamento de marketing dentro das empresas são de fundamental importância para a competitividade no mercado e, no ambiente do marketing esportivo, essa necessidade não é diferente. No entanto, nem sempre percebida e pouco utilizada. O desenvolvimento da teoria do marketing esportivo, bem como a análise do que é realizado nesse ambiente e no ambiente do marketing específico do futebol foi a base teórica para o desenvolvimento de um estudo de caso. Assim, o presente estudo buscará analisar o ambiente do marketing esportivo, aplicando a pesquisa especificamente ao caso do futebol, como forma de verificar o funcionamento do departamento de marketing de um clube de futebol, em termos de organização, planejamento e desenvolvimento das atividades e profissionalização. Para tanto, o método utilizado foi o estudo de caso do Sport Clube Corinthians Paulista. Os dados foram obtidos por meio de entrevista semi-estruturada com um dos oito integrantes do departamento de marketing do clube, além de dados complementares obtidos do material fornecido pelo entrevistado e pelo *website* do clube, como fontes secundárias. Como resultado, foi possível verificar o funcionamento de marketing dentro do Corinthians e compará-lo com o que é defendido pela teoria em termos de como planejar e executar as atividades de marketing esportivo. Além disso, foi possível propor uma estrutura para avaliação do desempenho do marketing dentro do clube de futebol, identificando as áreas responsáveis pelos melhores resultados, principalmente em termos de retornos financeiros.

**Palavras-chave:** Planejamento. Competitividade. Plano de Marketing. Marketing esportivo. Futebol.

## ABSTRACT

LOUZADA, L. M. **Soccer teams sport marketing plan:** case study on Sport Club Corinthians Paulista. 2011. 111 pages. Monograph (Graduation in Administration) – Ribeirão Preto School of Economics, Administration and Accounting, University of São Paulo, 2011.

Preparation and development of a marketing plan are critical requirements for a company to be able to compete in the market, and in the sports arena the situation is quite the same. Nevertheless, not always are these requirements perceived and duly met. The development of a sport marketing theory, as well as the analysis of what has been done in this field, particularly in the soccer marketing environment, has been the basis for development of the present case study. The study analyzes the sport marketing environment, focusing the research specifically on soccer in order to determine how a soccer team marketing department works in terms of organization, planning, development of activities, and professionalization. Therefore, the research was based on the Sport Club Corinthians Paulista case study. Data were obtained by means of a semi-structured interview with one of the eight members of Corinthians marketing department, and complementary data were collected from the material supplied by the respondent, as well as data prospected on Corinthians website. Thus, it was possible to delineate the marketing structure adopted by Corinthians and to compare it with what is stipulated by the theory on how to plan and perform sport marketing activities. Furthermore, it was possible to propose a structure for evaluating the soccer team marketing performance by identifying which areas show the best results in terms of financial returns.

**Key words:** Planning. Competitiveness. Marketing Plan. Sport Marketing. Soccer.

## SUMÁRIO

<b>LISTA DE FIGURAS .....</b>	<b>XIII</b>
<b>LISTA DE GRÁFICOS .....</b>	<b>XIV</b>
<b>LISTA DE QUADROS .....</b>	<b>XV</b>
<b>LISTA DE TABELAS.....</b>	<b>XVI</b>
<b>1. INTRODUÇÃO .....</b>	<b>17</b>
1.1. PROBLEMA DE PESQUISA .....	20
1.2. OBJETIVOS .....	21
1.3. JUSTIFICATIVA.....	22
<b>2. REFERENCIAL TEÓRICO.....</b>	<b>23</b>
2.1. MARKETING ESPORTIVO .....	23
2.1.1. <i>HISTÓRICO</i> .....	23
2.1.2. <i>DEFINIÇÕES</i> .....	28
2.1.3. <i>A MARCA ESPORTIVA</i> .....	30
2.2. PLANEJAMENTO DE MARKETING PARA ORGANIZAÇÕES ESPORTIVAS ..	31
2.2.1 <i>INDICADORES DE DESEMPENHO PARA AS ATIVIDADES DE MARKETING</i> ...	40
2.2.2 <i>DEPARTAMENTALIZAÇÃO</i> .....	43
2.3. FUTEBOL: A DRAMATIZAÇÃO DA REALIDADE, UM MEIO DE COMUNICAÇÃO DE MASSA E O NEGÓCIO .....	44
2.4. MARKETING DO FUTEBOL.....	56
<b>3. METODOLOGIA .....</b>	<b>62</b>
3.1. PROTOCOLO.....	63
3.1.1. <i>ETAPAS DA PESQUISA</i> .....	67
<b>4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS .....</b>	<b>68</b>
4.1. SPORT CLUB CORINTHIANS PAULISTA .....	68
4.1.1. <i>HISTÓRIA</i> .....	68
4.1.2. <i>MISSÃO E VALORES (SETE PILARES)</i> .....	70
4.1.3. <i>ESTRUTURA</i> .....	71
4.1.4. <i>O CLUBE COMO UM NEGÓCIO</i> .....	73
4.2. O MARKETING NO SPORT CLUB CORINTHIANS .....	80
4.2.1. <i>REDE DE RELACIONAMENTO</i> .....	81
4.2.2. <i>MARCA</i> .....	82
4.2.3. <i>PRODUTOS E SERVIÇOS</i> .....	83
4.2.4. <i>PROJETOS E AÇÕES ESTRATÉGICAS</i> .....	85
4.2.5. <i>O DEPARTAMENTO DE MARKETING DO SPORT CLUB CORINTHIANS PAULISTA</i> .....	88
4.3. ANÁLISE DOS RESULTADOS .....	101
<b>5. CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>105</b>
5.1. LIMITAÇÕES DO ESTUDO E SUGESTÕES PARA PESQUISAS FUTURAS ....	106
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>108</b>
<b>APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO DA ENTREVISTA SEMI-ESTRUTURADA .....</b>	<b>111</b>

## LISTA DE FIGURAS

<b>FIGURA 1 - MODELO DE ADMINISTRAÇÃO DO MARKETING ESPORTIVO .....</b>	35
<b>FIGURA 2 - MODELO FINANCEIRO DE RETORNO SOBRE O PATRIMÔNIO LÍQUIDO .....</b>	41
<b>FIGURA 3 - ESTRUTURA DA CADEIA PRODUTIVA DO FUTEBOL.....</b>	48
<b>FIGURA 4 - CICLOS PERMANENTES DE APRENDIZAGEM E MUDANÇA PARA A ANÁLISE DO PROCESSO DE MUDANÇA NA GESTÃO DE CLUBES DE FUTEBOL .....</b>	49
<b>FIGURA 5 - ESTRUTURA INTEGRADA DE MERCADOS PARA AS ORGANIZAÇÕES DE FUTEBOL – A ECONOMIA DO MERCADO FUTEBOLÍSTICO.....</b>	50
<b>FIGURA 6 - CADEIAS DE RELACIONAMENTO DO FUTEBOL .....</b>	51
<b>FIGURA 7 - A EQUAÇÃO DO LUCRO PARA OS CLUBES DE FUTEBOL.....</b>	54
<b>FIGURA 8 - ORGANOGRAMA .....</b>	71
<b>FIGURA 9 - REDE DE RELACIONAMENTOS.....</b>	81
<b>FIGURA 10 - ORGANOGRAMA DO DEPARTAMENTO DE MARKETING DO SPORT CLUBE CORINTHIANS PAULISTA .....</b>	88
<b>FIGURA 11 - MODELO FINANCEIRO DE RETORNO SOBRE O PL DO SPORT CLUB CORINTHIANS NO ANO DE 2010.....</b>	95

## LISTA DE GRÁFICOS

<b>GRÁFICO 1 - FATURAMENTO X PREJUÍZO DOS CLUBES DE FUTEBOL NO BRASIL</b>	
(EM BILHÕES DE R\$) .....	52
<b>GRÁFICO 2 - FATURAMENTO E RESULTADOS DOS CLUBES</b>	53
<b>GRÁFICO 3 - COTAS DE TELEVISÃO, BILHETERIA, PATROCÍNIO E PUBLICIDADE</b>	
(EM MILHÕES DE R\$) .....	60
<b>GRÁFICO 4 - EVOLUÇÃO DA TORCIDA (EM %)</b>	74
<b>GRÁFICO 5 - DÍVIDAS VERSUS RECEITAS</b>	75
<b>GRÁFICO 6 - PERFIL DAS RECEITAS EM 2007 (EM %)</b>	75
<b>GRÁFICO 7 - PERFIL DAS RECEITAS EM 2010 (EM %)</b>	76
<b>GRÁFICO 8 - TELEVISÃO</b>	77
<b>GRÁFICO 9 - PATROCÍNIO E PUBLICIDADE</b>	77
<b>GRÁFICO 10 - CLUBE SOCIAL E ESPORTES AMADORES</b>	77
<b>GRÁFICO 11 - NEGOCIAÇÃO DE ATLETAS</b>	77
<b>GRÁFICO 12 - ARRECADAÇÃO DE JOGOS</b>	77
<b>GRÁFICO 13 - FIEL TORCEDOR, LOTERIAS E OUTRAS</b>	77
<b>GRÁFICO 14 - PREMIAÇÕES EM CAMPEONATOS</b>	77
<b>GRÁFICO 15 - ENDIVIDAMENTO VERSUS INVESTIMENTOS (EM R\$ MILHÕES)</b>	78

## LISTA DE QUADROS

<b>QUADRO 1 - DIFERENÇAS ENTRE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E</b>	
PLANEJAMENTO DE MARKETING .....	19
<b>QUADRO 2 – PLANO DE ANÁLISE .....</b>	66

## LISTA DE TABELAS

<b>TABELA 1 - COMPOSIÇÃO DO QUADRO DE FUNCIONÁRIOS .....</b>	73
<b>TABELA 2 - DESEMPENHO DO FUTEBOL PROFISSIONAL .....</b>	79
<b>TABELA 3 - JOGOS TRANSMITIDOS PELA TV* PARA SÃO PAULO EM 2010.....</b>	79
<b>TABELA 4 - MARCAS MAIS VALIOSAS DO FUTEBOL BRASILEIRO (EM R\$ MIL)....</b>	82
<b>TABELA 7 - CRESCIMENTO DAS LOJAS “PODEROSO TIMÃO” .....</b>	84
<b>TABELA 6 - MAIORES CONTRATOS DE PATROCÍNIO EM 2010 (EM MILHÕES DE REAIS*).....</b>	91
<b>TABELA 7 – INDICADORES FINANCEIROS .....</b>	95
<b>TABELA 8 – DIVISÃO DAS RECEITAS NO SPORT CLUB CORINTHIANS PAULISTA.</b>	97
<b>TABELA 9 - DIVISÃO DAS RECEITAS DE MARKETING NO SPORT CLUB CORINTHIANS PAULISTA. ....</b>	97
<b>TABELA 10 – CUSTOS E DESPESAS DO SPORT CLUB CORINTHIANS PAULISTA ....</b>	98
<b>TABELA 11 – CUSTOS E DESPESAS DO DEPARTAMENTO DE MARKETING DO SPORT CLUB CORINTHIANS PAULISTA .....</b>	99
<b>TABELA 12 - DIVISÃO DAS RECEITAS DE MARKETING NO SPORT CLUB CORINTHIANS PAULISTA. ....</b>	99
<b>TABELA 13 - DIVISÃO DAS RECEITAS DE MARKETING NO SPORT CLUB CORINTHIANS PAULISTA. ....</b>	100
<b>TABELA 14 - DIVISÃO DAS RECEITAS DE MARKETING NO SPORT CLUB CORINTHIANS PAULISTA. ....</b>	100

## 1. INTRODUÇÃO

Considerando que o ambiente do futebol vem se profissionalizando e que as formas de gestão dentro dos clubes de futebol estão se aproximando ao que acontece dentro do ambiente das empresas, o estudo de cada uma das funções empresariais (finanças, marketing, recursos humanos, tecnologia e operações) dentro desse ambiente torna-se relevante.

Especificamente no caso do marketing, é claramente divulgado nos meios de comunicação e na mídia como um todo, que os clubes de futebol estão direcionando cada vez mais suas ações para essa área. Ou seja, dados relacionados às atividades de marketing dentro dos clubes de futebol são cada vez mais constantes. E, conforme o presente estudo pretende abordar, o marketing é responsável por grande parte das receitas obtidas pelos clubes de futebol. Dessa forma, estudar e entender o desenvolvimento das atividades do departamento de marketing de um clube de futebol torna-se relevante.

Além disso, é uma área pouco estudada academicamente, ou seja, existem poucos livros, artigos e trabalhos sobre o tema do marketing esportivo, especificamente do marketing esportivo no Brasil e, canalizando ainda mais o objeto de estudo, poucos estudos sobre o marketing esportivo dentro dos clubes de futebol brasileiros. Dessa forma, materiais não-acadêmicos serão utilizados no presente estudo, devido a dois fatores principais: falta de estudos na área e a elevada divulgação de dados na mídia e nos meios de comunicação como um todo a respeito do assunto.

Para a contextualização, entendimento e desenvolvimento do presente estudo, três definições iniciais serão muito importantes: planejamento estratégico, marketing e mercado do futebol.

O planejamento está cada vez mais presente na vida das pessoas e no dia-a-dia das empresas e torna-se indispensável para a administração do tempo e das atividades. Desta forma, a administração está intimamente ligada ao planejamento e, mais precisamente, ao planejamento estratégico, garantia de que o tempo será administrado corretamente para que todas as atividades necessárias sejam corretamente executadas (KOTLER; KELLER, 2007).

A necessidade de planejar surgiu no início dos anos 1960, quando as empresas desejavam conhecer seus níveis de competitividade e atuação frente à concorrência em seu mercado, o que fez com que objetivos precisassem ser definidos e assim, o planejamento pode ser

colocado como a “análise de informações relevantes do presente e do passado e a avaliação dos prováveis desdobramentos futuros, permitindo que seja traçado um curso de ação” (KWASNICKA, 2006, p. 205).

Kwasnicka (2006) define a estratégia corporativa em três níveis hierárquicos: a estratégia corporativa, a estratégia de negócios e a estratégia operacional. A estratégia corporativa será a responsável por criar a vantagem competitiva de longo prazo da empresa e abrange os outros dois níveis da estratégia. O nível da estratégia de negócio irá focar em ações de curto prazo para manter a vantagem competitiva de longo prazo, que é o foco da estratégia corporativa, ou seja, é o planejamento estratégico. E, por fim, como parte integrante do planejamento estratégico, está a estratégia operacional, ou planejamento tático, de cada uma das funções da empresa: finanças, marketing, recursos humanos, tecnologia e operações.

Assim, como uma função da administração dentro das organizações e que deve ter o seu planejamento tático definido, temos o marketing. Ao contrário do que muitos pensam o marketing não é apenas o responsável por vender o produto ou fazer sua propaganda. Segundo Kotler (1997, p. 7) o marketing é “um processo social e de gestão pelo qual indivíduos e grupos obtêm o que necessitam e querem através da criação, oferta e troca de produtos e valores com outros”, ou seja, a necessidades das partes envolvidas é satisfeita através desse processo de troca gerado pelo marketing.

Podemos, então, especificar o significado do plano de marketing, que envolve tanto o planejamento quanto o marketing, acima citados. Segundo a definição de Kotler e Keller (2007, p. 41), o plano de marketing “é o instrumento central para direcionar e coordenar o esforço de marketing”, ou seja, é o planejamento necessário para que o marketing das empresas possa ser corretamente executado.

O Quadro 1 a seguir demonstra as características diferenciais entre o planejamento estratégico e o planejamento de marketing. O primeiro deles, mais direcionado às ações de longo prazo, com foco na organização como um todo, como já definido anteriormente. Enquanto que o planejamento de marketing, foco do presente trabalho, é necessário para desenvolvimento do plano de marketing e apresenta objetivos específicos para a área em questão, além de envolver ações de curto prazo.

Planejamento estratégico	Planejamento de marketing
Preocupação geral com a direção da organização no longo prazo	Preocupação com a <i>performance</i> e os resultados do dia-a-dia
Providenciar uma estrutura de longo prazo para a organização	Representa apenas um estágio do desenvolvimento da organização
Orientação geral necessária para combinar a organização e seu desenvolvimento	Orientação funcional e profissional tende a ser predominante
Objetivos e estratégias são avaliados por uma perspectiva geral	Objetivos são subdivididos em alvos específicos
A relevância dos objetivos e estratégias é evidente somente em logo prazo	A relevância dos objetivos e estratégias é evidente e imediato

Quadro 1 - Diferenças entre planejamento estratégico e planejamento de marketing

Fonte: Greenley (1986 apud NEVES, 2009, p. 26)

Neves (2009) relaciona o mercado-alvo para o qual as atividades de marketing devem ser direcionadas, uma vez que todos os integrantes desse mercado serão representados por aqueles que causam impactos no desenvolvimento das atividades da empresa: consumidores finais, consumidores industriais, governo, fornecedores, empregados, agentes e competidores. Assim, o planejamento de marketing deve ser direcionado para todos esses *stakeholders*.

Para a contextualização do mercado do futebol, Leoncini e Silva (2005) citam o relatório do Plano de Modernização do Futebol Brasileiro realizado pela Fundação Getúlio Vargas (FGV) em 2000 onde esse mercado é definido como um grande negócio que movimenta em torno 250 bilhões de dólares por ano na economia mundial. O mercado do futebol brasileiro, no entanto, representa menos de 1% deste valor total.

E, para o Brasil, o relatório indica alguns dados deste mercado como: gerador de trezentos mil empregos diretos; trinta milhões de praticantes (formais e não formais); quinhentos e oitenta mil participantes em treze mil times que participam de jogos organizados (esporte formal); quinhentos e oitenta estádios com capacidade para abrigar mais de cinco milhões e meio de torcedores; cerca de quinhentos clubes profissionais disputando uma média de noventa partidas por ano.

Assim, apesar do mercado do futebol brasileiro ainda ser reduzido quando comparado ao mercado mundial, já possui uma representação considerável, principalmente se considerarmos o futebol apenas internamente, ou seja, houve grande evolução em seu ambiente e a

necessidade de planejamento dos clubes é cada vez maior, como uma forma de garantir sua competitividade, atração de torcedores e fortalecimento de sua marca.

Relacionando o futebol com o planejamento, Brunoro e Afif (1997) consideram o planejamento como um dos principais fatores para atingir o objetivo de uma equipe, os títulos em campeonatos. Isto porque o autor considera que as ações passam a ser executadas de forma mais segura e eficiente.

### **1.1. PROBLEMA DE PESQUISA**

A importância do planejamento de marketing dentro do ambiente empresarial já é reconhecida e os planos de marketing são amplamente utilizados neste meio. No entanto, o mercado esportivo e, mais especificamente o mercado do futebol, está longe da profissionalização que as organizações apresentam, e a utilização do marketing como ferramenta fundamental para a gestão dos clubes nem sempre é considerada.

Desta forma, por meio do referencial teórico, que nos permite verificar como as ações de marketing podem ser utilizadas no mercado esportivo e, especificamente, como isso pode ser feito no ambiente do futebol, iremos verificar o que efetivamente é realizado no Sport Club Corinthians Paulista em relação às atividades de marketing.

A partir de então, esperamos ser possível desenvolver um modelo de ações viáveis para o marketing esportivo dos clubes de futebol, incluindo ações que já são realizadas e aquelas que poderiam colaborar com o clube. Além disso, verificar quais são os impactos das ações de marketing nos resultados do clube durante os campeonatos e na imagem da marca do clube para seus torcedores.

A definição do problema é parte fundamental de um projeto de pesquisa, uma vez que permitirá o direcionamento das atividades. Para Malhotra (2006) esta definição é a parte mais importante da pesquisa.

Gil (2002, p. 23) cita os significados da palavra problema no Novo Dicionário Aurélio e, dentre as definições apresentadas, iremos utilizar àquela que trata o problema como uma “questão não solvida e que é objeto de discussão, em qualquer domínio do conhecimento”, ou

seja, definição mais condizente ao significado de um problema de pesquisa. Além disso, o problema de pesquisa deve envolver variáveis que podem ser testadas (GIL, 2002), ou seja, que permitem a observação e/ou sua manipulação.

Algumas regras práticas devem ser seguidas para a formulação do problema de pesquisa (GIL, 2002): o problema deve ser formulado com uma pergunta, o problema deve ser claro e preciso, o problema deve ser empírico, e o problema deve ser delimitado a uma dimensão viável.

A formulação através de uma pergunta facilita o entendimento de qual é o real problema da pesquisa. Como forma de permitir clareza na definição, o conceito deve ser operacionalmente definido. Além disso, o envolvimento de valores nos problemas científicos leva a considerações subjetivas, assim deve-se levar em conta apenas os fatos empíricos (GIL, 2002).

Assim, para o presente trabalho, a questão que definirá o problema de pesquisa pode ser colocada da seguinte forma:

Como atua o departamento de marketing de um clube de futebol brasileiro?

## **1.2. OBJETIVOS**

O objetivo geral da pesquisa é verificar como o departamento de marketing de um clube de futebol brasileiro desenvolve suas atividades identificando, por meio de uma análise de desempenho financeiro, quais delas trazem maiores retornos.

Como objetivos específicos:

- Verificar quais e como as ferramentas de marketing podem ser utilizadas por clubes de futebol;
- Verificar como o planejamento/plano de marketing pode ser realizado dentro dos clubes de futebol;
- Propor um modelo de análise para o desempenho financeiro do departamento de marketing de um clube de futebol;

- Identificar, por meio de um caso específico, quais e como as ferramentas de marketing são efetivamente utilizadas;
- Identificar, em um caso específico, se o departamento de marketing realiza, e como realiza seu planejamento;
- Identificar de que formas o departamento de marketing de um caso específico de um clube de futebol brasileiro pode auxiliar na maximização dos resultados financeiros;
- Identificar possíveis problemas/lacunas de um caso de marketing de clube de futebol específico.

### **1.3. JUSTIFICATIVA**

Conforme citado anteriormente, a profissionalização do ambiente do futebol está acontecendo de forma gradual e fazendo com que suas formas de gestão aproximem-se ao que acontece no ambiente empresarial.

Dessa forma, verificar o que a teoria sobre o marketing esportivo dentro dos clubes de futebol aborda e identificar o que, e como ocorre na prática, pode auxiliar a melhoria das práticas do departamento de marketing.

A proposição de um modelo de análise do desempenho financeiro do departamento de marketing, por exemplo, pode auxiliar os clubes de futebol brasileiros a verificar quais de suas atividades trazem maiores retornos e, assim, verificar quais delas necessitam de maior atenção e, até mesmo, quais podem ser descartadas.

Além disso, verificar o que é, e como deve ser feito o planejamento das atividades de marketing esportivo dentro de um clube de futebol pode direcionar as ações dos clubes de forma mais eficiente, com foco nos seus resultados nos jogos e campeonatos e, além disso, em seus resultados financeiros.

Assim sendo, o estudo do marketing esportivo dentro dos clubes de futebol pode ser um auxílio fundamental aos clubes brasileiros, como uma forma de melhorar suas práticas de gestão, atrair um maior número de torcedores e trazer maiores retornos financeiros.

## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

Para contextualizar o ambiente do presente estudo, o referencial teórico, como base de informações para o desenvolvimento do estudo de caso, será dividido em quatro itens: o marketing esportivo; o planejamento de marketing para organizações esportivas; o futebol como a dramatização da realidade, um meio de comunicação em massa e um negócio e, por fim, o marketing no ambiente específico do futebol.

### 2.1. MARKETING ESPORTIVO

Drucker (1973, p. 64-65) apresenta o marketing de uma empresa como mais do que a simples venda dos produtos. As vendas são parte integrante do marketing, mas marketing não é simplesmente vender determinado produto:

Pode-se considerar que sempre haverá a necessidade de vender. Mas o objetivo do marketing é tornar supérfluo o esforço de venda. O objetivo do marketing é conhecer e entender o cliente tão bem que o produto ou serviço seja adequado a ele e venda sozinho. Idealmente, o marketing deveria resultar em um cliente disposto a comprar. A única coisa necessária então seria tornar o produto ou serviço disponível.

No ambiente esportivo não será diferente e, assim, Gray e McEvoy (2005) definem o marketing esportivo como a aplicação dos princípios e processos do marketing para comercializar produtos e serviços aos participantes e espectadores do mundo do esporte, ou seja, o marketing será necessário para que a venda dos produtos esportivos aconteça.

#### 2.1.1. HISTÓRICO

Barp (2008) cita dois pesquisadores da Universidade de Louisville, nos Estados Unidos, Dr. Lawrence Fielding e Lori Miller, que relatam o início da preocupação em entender o mercado de atuação através de uma empresa chamada Hillerich & Bradsby, responsável pelo marco inicial do marketing esportivo, em 1921.

Fabricante de tacos de beisebol, a empresa elaborou um plano de marketing para a análise de seu ambiente externo e de dez forças fora do controle da empresa assim como o controle da gestão interna, como forma de ser mais competitiva em seu mercado foco (BARP, 2008).

Pitts e Stotlar (2002) criaram a definição de três períodos para a história do marketing esportivo nos EUA: as origens (1820-1880), o desenvolvimento institucional (1880-1920) e a refinação e formalização (1920-1990).

No período inicial os fatores externos à empresa, que os autores definem como macromarketing, não eram levados em consideração, ou seja, não havia preocupação em definir os fatores de influência externos e internalizá-los às atividades da empresa como forma de definir medidas adequadas ao plano de marketing em relação aos produtos, preço, pontos de venda e promoções. Assim, todas as ações da empresa aconteciam baseadas em fatores empíricos, na intuição e no senso comum.

Já o segundo período da história do marketing esportivo definido pelos autores a preocupação com o ambiente interno e externo à empresa passou a acontecer de forma conjunta, ou seja, as empresas se deram conta da interdependência entre o ambiente externo e as ações que devem ser tomadas no ambiente interno à empresa. Assim, a partir de 1880 notou-se um aumento nas promoções oferecidas aos consumidores, maior preocupação com a formação dos preços dos produtos e melhorias na cadeia produtiva.

No último período, o crescimento do mercado esportivo exigiu novas estratégias de atuação, por meio da busca de vantagem competitiva desde o desenvolvimento até o lançamento dos produtos. Isso também, devido ao aumento da tecnologia, fator que exigiu mudanças para atingir o mercado consumidor do esporte que estava em grande expansão.

Mullin, Hardy e Suton<sup>1</sup> (2004 apud SOARES, 2007a) relacionam o crescimento do mercado do esporte e, consequentemente, do marketing esportivo, ao fato de que é um mercado onde não apenas as empresas ligadas ao esporte competem pelo mercado consumidor, mas também empresas que atuam em outros setores do entretenimento, exigindo maiores investimentos para a realização dos eventos esportivos.

---

<sup>1</sup> MULLIN, B. J.; HARDY, S.; SUTTON, W. A. **Marketing esportivo**. Porto Alegre: Artmed/Bookman, 2004.

Paralelamente aos períodos do marketing esportivo definidos por Pitts e Stotlar, no âmbito dos esportes de uma forma geral, não considerando apenas o desenvolvimento do marketing esportivo, mas sim o desenvolvimento histórico do esporte, Rein, Kotler e Shields (2008) definem três gerações dos esportes nos EUA: a geração do monopólio (1900 - 1950), a geração da televisão (1950 - 1990) e a geração dos melhores momentos (1990 – tempos atuais). Os autores classificam cada uma das três gerações de acordo com as seguintes dimensões: ambiente cultural da época em relação ao mercado esportivo, produtos oferecidos pelo mercado esportivo, forma de distribuição destes produtos, estrutura do poder no esporte, infra-estrutura e atração dos torcedores, conforme veremos a seguir.

O início da preocupação dos autores para a definição destes períodos está a partir da transformação do esporte em uma indústria, ou seja, quando os objetivos dos eventos esportivos passaram a ser um produto das massas e se concentrar na geração de receitas. Assim, a partir de 1900 a Geração do Monopólio começa a nascer, com a fundação da Fifa em 1904 como um de seus marcos. Período este onde as mudanças na forma de produzir os eventos esportivos e mudanças na forma de como o público passou a agir frente ao mercado esportivo foram essenciais.

Segundo Rein, Kotler e Shields (2008) a Geração do Monopólio teve como marcos de seu ambiente cultural o rápido crescimento da população, o acontecimento das duas grandes guerras mundiais, o auge do consumismo e da cultura popular de 1920 e a Grande Depressão. Com o grande êxodo da população rural para as cidades, os eventos esportivos passaram a ser mais próximos das pessoas. Assim, houve especialização da indústria do esporte devido, principalmente, à expansão da base dos fãs e da maior lucratividade dos empreendimentos. Esta base de fãs era essencialmente masculina assim, a falta de segmentação do mercado não exigia muito de seus executivos em termos de identificar possibilidades de ganhos potenciais. Além disso, os produtos esportivos eram poucos, fazendo com que as opções para os fãs do esporte fossem limitadas, caracterizando a geração do Monopólio, na qual apenas alguns produtos esportivos dominavam a indústria.

Até aqui, já definimos a cultura e os produtos da Geração do Monopólio. Em relação à terceira dimensão abordada por Rein, Kotler e Shields (2008), temos o rádio, os jornais, os jornais cinematográficos e as revistas como principais meios de distribuição para os esportes, meios estes que, muitas vezes, foram responsáveis por transparecer um produto fantasioso.

Foi aqui o início do merchandising dos astros, principalmente através dos patrocínios para os atletas.

A estrutura vertical do poder neste período fazia com que a indústria do esporte fosse controlada por poucos e ocupantes de cargos como proprietários, técnicos e patrocinadores. Os atletas, geralmente recebiam baixos salários e possuíam poucos direitos, principalmente em relação à tomada de decisões. Em geral, as somas de dinheiro movimentadas nesta geração eram, também, baixas, principalmente quando comparadas com as gerações posteriores. Para as instalações esportivas, os estádios passaram a ser estruturas multifuncionais como forma de garantir a sobrevivência dos jogos. E, diretamente relacionado ao marketing esportivo, as estratégias de atração de torcedores tinham foco em propagandas em jornais e rádios, descontos na venda de ingresso, eventos e promoções especiais organizados pelos clubes (REIN; KOTLER; SHIELDS, 2008).

A Geração da Televisão, segunda a ser definida pelos autores se desenvolve no ambiente da maior participação da televisão na vida das pessoas, no final da década de 1940, onde surgiu uma grande mudança na forma como as pessoas usavam seu tempo e, para a indústria do esporte, tal impacto foi relevante, uma vez que o público pode assistir em casa e em tempo real aos jogos antes vistos apenas nos estádios. Além disso, o final da II Guerra Mundial marcou um período onde as famílias passaram a ter mais recursos disponíveis e os jovens começaram a participar do mercado, influenciando as decisões de marketing das indústrias. Tais fatores direcionaram a competitividade da indústria do esporte naquele período (REIN; KOTLER; SHIELDS, 2008).

A partir de então, as redes de televisão, os patrocinadores e a indústria do esporte vêm a criação de um mercado lucrativo através da proliferação de programas esportivos e do aumento da audiência para estes programas. Além disso, a estrutura do poder se modifica uma vez que os atletas passam a ter certo controle e maior influência, conseguindo seu sustento unicamente através do esporte e então, há o surgimento do agente dos atletas, que irá representar os atletas, negociar seus contratos, acordos de patrocínio, aparições na mídia, enfim, aqui o atleta se torna um produto dentro da indústria esportiva. Na infra-estrutura dos estádios, passaram a ser mais comuns aqueles construídos de forma mais impessoal e com grandes instalações. Houve a expansão do mercado, com a inclusão das mulheres e jovens, fugindo do tradicional que a indústria do esporte estava acostumada, assim, as oportunidades

do mercado aumentaram e a especialização na comunicação tornou-se necessária como forma de atrair os fãs de forma mais eficaz. Além disso, pesquisas relatando preferências esportivas dos torcedores passaram a quantificar a indústria.

Por fim, a terceira geração definida por Rein, Kotler e Shields (2008) e a qual vivemos até os dias atuais, é a Geração dos Melhores Momentos. É um momento onde o surgimento de novas tecnologias e a divulgação de informações no mercado das comunicações são constantes. A atração dos torcedores torna-se cada vez mais difícil e, assim, os melhores momentos foram uma forma de revolucionar a comunicação, através de uma forma rápida de transmitir as informações, sem muito conteúdo, mas divulgando o mais importante. Ao mesmo tempo em que os melhores momentos surgiram devido à necessidade de condensar as informações do mundo esportivo, o surgimento de novas mídias, como os blogs, também foi outra novidade, ao lado da crescente preocupação em atingir, principalmente, o mercado dos jovens. Automaticamente, houve nesta geração um grande aumento das formas de distribuição dos produtos esportivos, intensificando as oportunidades para expor a marca, fazendo com que a oferta de produtos e eventos esportivos seja constante, durante todo o ano. Além disso, os estádios tornam-se um misto de tecnologia e serviço para atrair os torcedores. A estrutura do poder torna-se cada vez menos rígida onde todos os envolvidos buscam a maximização dos lucros. Aqui, o marketing tem como ferramentas para a atração dos torcedores os astros e os eventos esportivos.

Ekelund<sup>2</sup> (1998 apud AIDAR; LEONCINI, 2000c) propõe uma evolução para as receitas na Liga Inglesa de Futebol e Aidar e Leoncini (2000c) defendem que tal evolução pode ser considerada no consumo esportivo do Brasil, consideram como um padrão mundial da indústria do futebol. A evolução é dividida em quatro etapas: era do estádio (até a década de 1950), era da TV comercial tradicional (anos 1950, 1960 e 1970), era dos patrocinadores (ano 1980) e era da nova mídia (a partir da década de 1980).

Para o autor a primeira Era tinha grande dependência das receitas geradas pelas entradas para assistir aos jogos e é nesta etapa que surge a ligação torcedor-clube, principal ligação para o negócio do futebol. Na segunda Era, os direitos de transmissão dos jogos eram gratuitos, ou seja, os clubes não recebiam nada das transmissoras de TV e, então, surgem os patrocinadores

---

<sup>2</sup> EKELUND, P. **A rentabilidade das associações de times de futebol: os exemplos das ligas de futebol da Itália e da Inglaterra.** Texto apresentado no I Congresso Internacional EAESP de Gestão de Esportes. São Paulo, Fundação Getúlio Vargas, 1998.

como uma nova forma de receita para os clubes, iniciando a era do patrocinadores. E, por fim, a Era da nova mídia é definida como a etapa pela qual a TV passa a pagar pelo direito de transmissão dos jogos.

### 2.1.2. DEFINIÇÕES

Pitts e Stotlar (2002) defendem que o marketing esportivo, que ainda apresenta poucos estudos específicos, é composto por quatro campos de estudo: o estudo esportivo, o estudo de administração de empresas, as ciências sociais e a comunicação.

Somado a esse fator, Yannakis<sup>3</sup> (1989 apud SOARES, 2007a) defende que a administração esportiva, além de envolver as forças do mercado de atuação e as preferências do consumidor, apresenta as diferenças culturais influenciando a compra juntamente com o papel do esporte frente à sociedade e, dessa forma, influencia valores e atitudes com maior impacto nos resultados de compra.

É interessante a observação de quais são os participantes dentro deste ambiente esportivo no qual o marketing será aplicado, ou seja, como é formada a administração que participa dos processos dentro do mercado do esporte e, consequentemente, como e por quem é formada a administração que participará das decisões do marketing esportivo. Assim, Pitts e Stotlar (2002, p. 4) definem esta Administração Esportiva como:

Todas as pessoas, atividades, negócios e organizações envolvidos em produzir, auxiliar, promover ou organizar produtos esportivos, de fitness e de recreação. Isso inclui, por exemplo, o fabricante de equipamentos esportivos [...]; a pessoa que representa um atleta profissional como seu agente; [...] a empresa que administra a mercadoria e as licenças promocionais para um evento esportivo e as emissoras de televisão envolvidas na transmissão de eventos esportivos.

Outra definição importante para o entendimento, conceituação e ambientação dentro do marketing esportivo é o significado da Indústria do Esporte que, de acordo com Pitt e Stotlar

---

<sup>3</sup> YANNAKIS, A. *Some contributions of Sport sociology to the marketing management*. Dallas, TX: Bussiness Publications, Inc., 1989.

(2002, p. 5) “é o mercado no qual os produtos oferecidos aos compradores relacionam-se a esporte, *fitness*, recreação ou lazer e podem incluir atividades, bens, serviços, pessoas, lugares ou idéias”.

Fullerton e Merz (2008) diferenciam o “marketing esportivo” do “marketing através do esporte”. O segundo conceito refere-se àquelas empresas que utilizam o esporte e/ou eventos esportivos para divulgar sua marca, mas não são marcas relacionadas ao esporte, ou seja, o esporte é um veículo de promoção ou patrocínio para que a empresa se apresente ao mercado consumidor.

Assim, o ambiente esportivo tem o patrocínio como uma forma de comunicação muito utilizada pelo marketing de empresas que desejam se relacionar ao esporte, como uma ferramenta que será responsável por transmitir a notoriedade e a imagem da marca da empresa através do clube ao qual esta patrocinando, bem como pela comercialização de seus produtos (BAYLE; MERCIER, 2008).

Rein, Kotler e Shields (2008) colocam a visibilidade no mercado como uma forma de atrair os olhares do público podendo praticar um preço mais elevado. Além disso, posicionam o setor esportivo como indicador dos extras que a marca pode gerar, ou seja, a popularidade, competitividade e o poder de atração do setor irão determinar os extras. E, ainda, tratam o destaque cultural como fator relevante para definir a capacidade de gerar extras para a marca.

Mullin, Hardy e Sutton<sup>4</sup> (2004 apud SOARES, 2007a) defendem que os fatores ambientais e individuais, ou seja, também culturais, influenciam o envolvimento das pessoas com o esporte. Dessa forma, podemos relacionar tal fato com o que Rein, Kotler e Shields (2008) dizem ao colocar que o destaque cultural pode gerar extras para a marca. Isto porque o nível de envolvimento com o esporte, consequentemente, irá direcionar os níveis de envolvimento com a marca.

---

<sup>4</sup> MULLIN, B. J.; HARDY, S. SUTTON, W. A. **Marketing esportivo**. Porto Alegre: Artmed/Bookman, 2004.

### 2.1.3. A MARCA ESPORTIVA

A geração do conceito da marca dentro do mercado esportivo deve desenvolver atributos que serão responsáveis por diferenciar a marca, com potencial para a atração dos torcedores/consumidores (REIN; KOTLER; SHIELDS, 2008).

Assim, de acordo com a definição de *branding* de Kotler e Keller (2007), quando os produtos e serviços relacionados à determinada equipe esportiva passam a utilizar o nome da equipe como sua marca, há geração do conceito da marca esportiva e, consequentemente, potencial para atração dos torcedores.

Rein, Kotler e Shields (2008) defendem que o estabelecimento de uma marca forte fará com que o produto esportivo apresente um diferencial em relação à concorrência e, assim, terá potencial para que o ciclo de vida do produto possa ser estendido, sem depender apenas de mudanças relacionadas aos atletas, sorte ou eventos inesperados. A força da marca por si só irá garantir um nível de sustentação para o produto esportivo.

Aqui, devemos trazer o conceito do marketing de *brand equity*, ou seja, o “valor agregado atribuído a produtos e serviços” (KOTLER; KELLER, 2007, p. 270-271). Além disso, os autores colocam o *brand equity* baseado no cliente como o efeito diferencial quando os consumidores reagem de forma favorável ao produto/serviço ao mesmo tempo em que tem conhecimento da marca.

Aaker (1998, p. 16) classifica o *brand equity* em cinco categorias: lealdade à marca, conhecimento do nome, qualidade percebida, associações à marca em acréscimo à qualidade percebida e outros ativos do proprietário da marca (patentes, *trademarks*, relações com canais de distribuição, etc.)

Além disso, Aaker (1998) acrescenta que o *brand equity* pode acrescentar valor ao cliente ao auxiliar na interpretação e processamento das informações da marca, trazer confiabilidade e satisfação de uso por meio da qualidade percebida. Já em relação à empresa, o valor pode ser acrescentado por meio da eficiência e eficácia das atividades do marketing; da lealdade à marca; pelo aumento das margens; por extensões da marca; incrementos de *trademarketing* e; pela vantagem competitiva.

No mercado esportivo a transformação da equipe esportiva em uma marca tem a capacidade de gerar três vantagens frente aos consumidores/torcedores: permanência, conexão e extras (REIN; KOTLER; SHIELDS, 2008). Segundo os autores, a permanência da marca no mercado, ou seja, sua consolidação garante a sustentação dos fãs, sem dependência exclusiva das vitórias e derrotas. Defendem que ao criar uma marca, um grande número de plataformas é estabelecido e permite que haja uma elasticidade na popularização da marca e, assim, a identificação do torcedor com a marca é facilitada, cria-se assim, uma conexão. E, por fim, o estabelecimento de uma marca pode proporcionar ao clube esportivo um “extra” em relação à concorrência, ou seja, permitir maior interesse do público-alvo e trazer maiores retornos financeiros, isto, segundo os autores, devido a fatores como a visibilidade, setor e o destaque cultural.

Em resumo, podemos citar o que Pitts e Stotlar (2002) colocam para o marketing esportivo, como sendo a função responsável por auxiliar o negócio esportivo a identificar produtos e/ou serviços que o consumidor esportivo deseja e/ou necessita.

## **2.2. PLANEJAMENTO DE MARKETING PARA ORGANIZAÇÕES ESPORTIVAS**

Para Afif<sup>5</sup> (2000 apud SOARES, 2007a), as atividades do marketing esportivo devem ser precedidas de um plano de marketing, definido pelo autor como um documento estratégico que irá orientar os esforços do marketing e como componentes do plano para atingir o resultado esperado coloca: a análise da situação, o levantamento de oportunidades e ameaças, a identificação de objetivos, estratégias, táticas e avaliação.

O marketing esportivo é caracterizado como um planejamento mercadológico para o esporte por Pitts e Stotlar (2002, p. 90) ao descreverem que é “o processo de elaborar e implementar atividades de produção, formação de preços, promoção e distribuição de um produto esportivo para satisfazer as necessidades ou desejos dos consumidores”.

Especificamente para o caso do futebol, as ferramentas de marketing passaram a ser vistas como uma forma de auxiliar a administração dos clubes, principalmente trazendo formas de

---

<sup>5</sup> AFIF, A. **A bola da vez. O marketing esportivo como estratégia de sucesso.** São Paulo: Infinito, 2000.

receita alternativas. Instrumentos como publicidade nos estádios e nos uniformes, vendas antecipadas de ingressos, cobranças de direitos de transmissão e licenciamento de produtos tornam-se atividades de responsabilidade de um departamento exclusivo dentro dos clubes (GRELLET, 2000).

Dessa forma, esse novo departamento dentro dos clubes precisa planejar suas atividades para atingir o objetivo citado, a busca por formas de receita alternativas. A Equipe Universidade do Futebol (2010) cita em seu artigo que “o plano de marketing é uma ferramenta de gestão e análise do mercado” através da qual é possível definir resultados, alcançar e formular ações visando à competitividade.

Conforme Kotler e Keller (2007) contextualizam, o plano de marketing apresenta o marketing estratégico e tático das empresas, ou seja, no marketing estratégico, está o processo de selecionar o valor que será entregue ao consumidor final, valor este responsável por permitir a competitividade da organização dentro do mercado no qual está inserida e, no marketing tático está a responsabilidade pelo processo de buscar formas de fornecer e comunicar o valor anteriormente selecionado para a obtenção da vantagem competitiva no mercado.

Cabe então, a definição de Kotler e Keller (2007, p. 41) onde:

O plano de marketing é o instrumento central para direcionar e coordenar o esforço de marketing. Ele funciona em dois níveis: estratégico e tático. O plano de marketing estratégico estabelece os mercados-alvo e a proposta de valor que será oferecida com base em uma análise das melhores oportunidades de mercado. O plano de marketing tático especifica as táticas de marketing de marketing, incluindo características do produto, promoção, comercialização, determinação do preço, canais de vendas e serviços.

A partir de então, Kotler e Keller (2007) dividem o conteúdo de um plano de marketing em cinco etapas: resumo executivo e sumário, análise da situação, estratégia de marketing, projeções financeiras e controles.

Já para o marketing esportivo de forma específica, Mullin, Hardy e Sutton<sup>6</sup> (2004 apud SOARES, 2007a) dividem a administração do processo do marketing em três etapas: administração, implementação e avaliação. A administração será responsável pela

---

<sup>6</sup> MULLIN, B. J.; HARDY, S. SUTTON, W. A. **Marketing esportivo**. Porto Alegre: Artmed/Bookman, 2004.

determinação dos objetivos para a estratégia do marketing esportivo, seleção e administração do marketing esportivo, estabelecimento do plano financeiro, da estrutura organizacional e dos prazos e programações, ligação entre funcionários e diretoria e coordenação das funções do marketing, ou seja, fará a implementação e avaliação dos componentes do marketing esportivo. A implementação deverá estabelecer um planejamento e gerenciamento das realizações estratégicas do marketing esportivo dentro do clube. E, por fim, a avaliação irá estabelecer um sistema para analisar se as estratégias do marketing estão atingindo os objetivos propostos.

O início de um plano de marketing em uma instituição esportiva deve verificar qual é a sua situação atual e quais são as pretensões para o futuro. Para isto, o mercado de atuação deve ser analisado, por meio da clara definição do público-alvo, metas e ações pretendidas para atingir os objetivos (EQUIPE UNIVERSIDADE DO FUTEBOL, 2010).

Seguindo o modelo de Kotler e Keller (2007), o resumo executivo irá expor as metas e recomendações para o plano de marketing de uma forma geral, ou seja, irá permitir a compreensão por parte da alta administração a respeito de qual será o direcionamento geral que o plano de marketing pretende. Já o sumário, tem como papel delinear todo o plano de marketing que será elaborado, ou seja, irá apresentar os fundamentos e detalhes operacionais que deverão ser desenvolvidos.

Na etapa da análise da situação, cabe à empresa definir sua atual situação em relação ao marketing, ou seja, fazer um levantamento de suas vendas, custos, lucros, mercado, consumidores, concorrentes, fatores políticos, econômicos, sociais, culturais, legais e tecnológicos, ou seja, uma análise de todas as forças atuantes no micro e macroambiente da empresa através da análise SWOT - Forças/Fraquezas, Oportunidades/Ameaças (KOTLER; KELLER, 2007). Desta forma, Rein, Kotler e Shields (2008) inserem esta mesma necessidade aos produtos esportivos, ou seja, a prioridade deve ser identificar as necessidades e determinar o que se pretende para o futuro por meio da análise da situação, da concorrência, da avaliação das tendências e pela determinação de uma visão.

De forma semelhante ao modelo do plano de marketing de Kotler (2007) citado anteriormente, Mullin, Hardy e Sutton<sup>7</sup> (2004 apud SOARES, 2007a) desenvolveram um modelo para a gestão do marketing esportivo.

Conforme ilustrado na Figura 1 a seguir, a missão e os objetivos da empresa devem ser expostos de forma clara, direcionando a empresa. A análise da situação irá verificar o ambiente cooperativo, competitivo, econômico, social, político e legal identificando seus impactos no marketing e, então, possibilitando a identificação de oportunidades e ameaças. A pesquisa de marketing esportivo deverá consolidar todas as informações necessárias ao profissional de marketing para utilização na tomada de decisões. Analisar o consumidor esportivo e a concorrência na indústria do esporte é necessário para que o marketing esportivo conheça e entenda seus consumidores potenciais bem como potenciais concorrentes. Para organizar e administrar as informações, o marketing esportivo deve segmentar seu consumidor e sua indústria, como forma principal de superar a natureza intangível de seus produtos. Assim, o marketing esportivo pode iniciar a definição de sua estratégia de atuação, definindo seu mercado alvo e, então, partindo para a definição da estratégia do *mix* de marketing esportivo: produto, preço, ponto, promoção e, podendo ser parte integrante da promoção, os autores citam as relações Públicas como um quinto “P” importante para o marketing esportivo, principalmente por envolver a mídia, muito presente na divulgação como um todo do ambiente esportivo. A partir de então, a estratégia da administração de marketing pode ser desenvolvida, com a administração, implementação e avaliação, etapas já especificadas anteriormente. Assim, o plano de marketing esportivo pode ser desenvolvido e avaliado de acordo com cada uma das etapas descritas (MULLIN; HARDY; SUTTON, 2004 apud SOARES, 2007a)<sup>8</sup>.

---

<sup>7</sup> MULLIN, B. J.; HARDY, S. SUTTON, W. A. **Marketing esportivo**. Porto Alegre: Artmed/Bookman, 2004.

<sup>8</sup> MULLIN, B. J.; HARDY, S. SUTTON, W. A. **Marketing esportivo**. Porto Alegre: Artmed/Bookman, 2004.

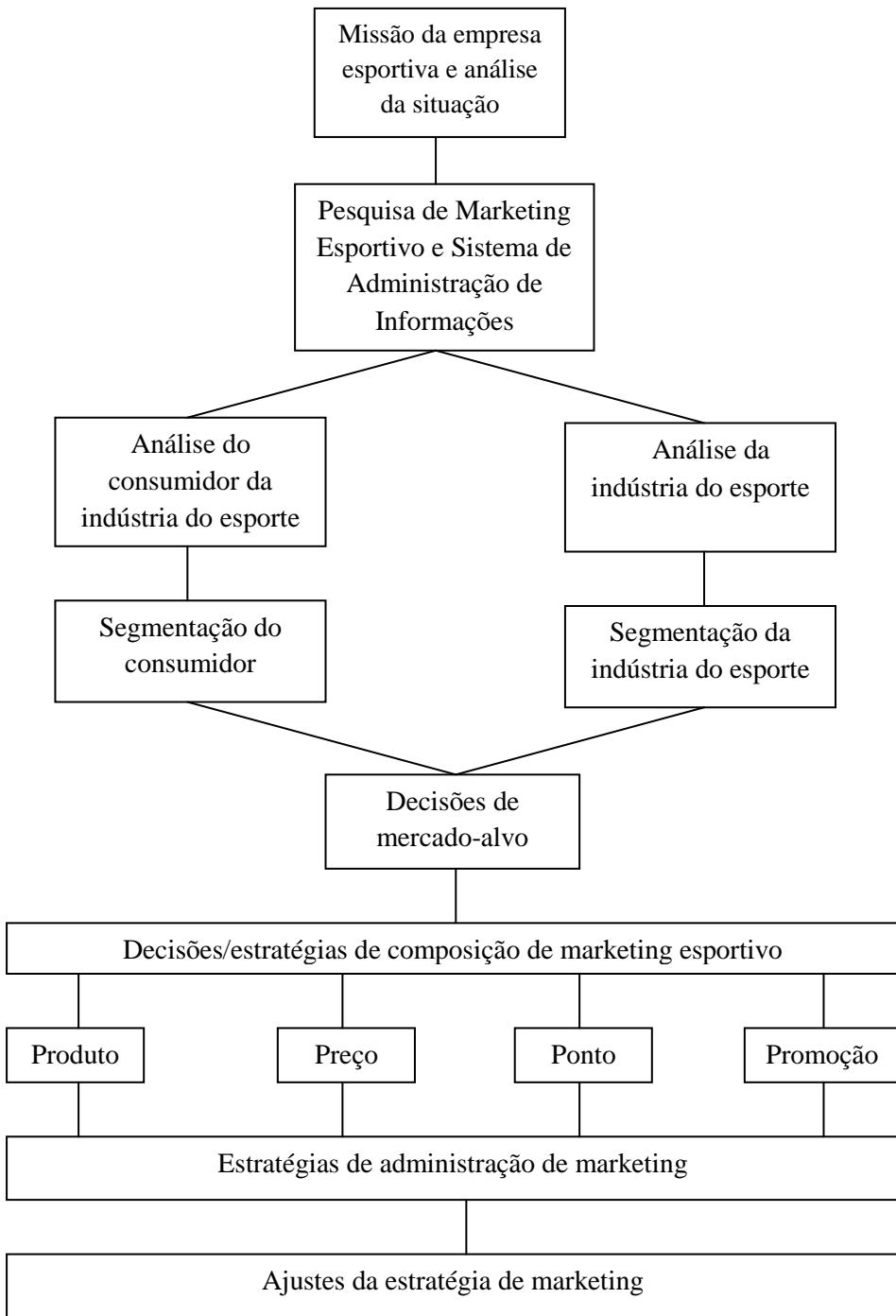


Figura 1 - Modelo de administração do marketing esportivo

Fonte: Adaptado de Soares (2007a, p. 73)

No ambiente esportivo, Rein, Kotler e Shields (2008) evidenciam que o mercado exige, cada vez mais, formas diferentes de atração dos consumidores. Isto porque a procura por torcedores por parte dos clubes/organizações esportivas está cada vez mais competitiva. Assim o principal fator dentro do mercado esportivo, está na criação de uma ligação com os torcedores

que não seja apenas as vitórias do clube, assim, o conhecimento do mercado é fundamental para que a sobrevivência não dependa apenas de vencer partidas e campeonatos.

A segmentação é então definida como a distinção do público consumidor, ou seja, os torcedores, de acordo com diferenças demográficas como: renda, educação, religião, localização ou raça. Assim, pessoas que compõe o mesmo grupo demográfico apresentam necessidades semelhantes. No entanto, atualmente, a segmentação do mercado vai além, incluindo divisões relacionadas à características psicográficas e do estilos de vida das pessoas (REIN; KOTLER; SHIELDS, 2008).

No ambiente esportivo, a necessidade da segmentação demorou a ser notada e, na verdade, não foi uma estratégia utilizada como forma de construir um grupo de torcedores, mas sim consequência dos resultados que os clubes traziam em relação a vitórias e derrotas, ou seja, a segmentação nem sempre foi necessária como forma de atrair fãs. No entanto, quando o número de eventos e produtos esportivos cresce, expandindo, também os canais de distribuição e as opções de escolha para os torcedores, a segmentação passa a ter maior importância para o marketing esportivo (REIN; KOTLER; SHIELDS, 2008).

Equipe Universidade do Futebol (2010) também cita as diferentes possibilidades de segmentação para o mercado consumidor dos torcedores dos clubes de futebol de acordo com fatores como: geográficos, demográficos, psicográficos e comportamentais, além da estrutura, variedade, lançamentos, status e segurança. Em relação às cinco últimas formas de segmentação citadas, estrutura, variedade, lançamentos, status e segurança, o ambiente do mercado esportivo apresenta particularidades principalmente por envolver questões culturais e do convívio social. Quanto mais conhecido for um clube, com uma estrutura que permita maior possibilidade de oferta de produtos e serviços, o lançamento de novos produtos será facilitado, aumentando as possibilidades de compra e segmentando os consumidores dentro deste mercado gerado.

Outro fator importante de ser analisado para o conhecimento do mercado de atuação é o envolvimento dos torcedores, que pode ser considerado como uma variável de segmentação particular ao esporte. Segundo Rein, Kotler e Shields (2008) uma marca esportiva forte deve conhecer a relação que tem com seus torcedores, que podem ser atraídos de cinco diferentes formas: torcedor que tem conhecimento de determinado esporte; torcedor que verifica ocasionalmente os resultados dos jogos; torcedor que comparece ou assiste regularmente aos

eventos do esporte; torcedor que acompanha o esporte em todos os seus canais de distribuição; e, por fim, o torcedor que faz de determinado esporte parte integral de sua vida.

Os torcedores do esporte, anteriormente encarados como meros espectadores devem, atualmente, ser considerados como consumidores dos produtos esportivos, isto porque (REIN; KOTLER; SHIELDS, 2008, p. 124):

O crescimento das receitas de clube/entidades, o aumento dos salários que os jogadores passaram a cobrar, novos estádios com múltiplas outras atrações, eventos esportivos em larga escala, transmissões pela TV para milhões de fãs, tudo isso conspirou no sentido de forçar um sentido diferente de envolvimento.

Além da preocupação com a correta segmentação do mercado e com o envolvimento de seus torcedores, agora transformados em consumidores, as marcas esportivas devem, também, se preocupar com o etos, ou seja, a marca escolhida por cada torcedor deve ser íntegra e despertar a confiança (REIN; KOTLER; SHIELDS, 2008).

Devido a este três fatores citados anteriormente: segmentação, envolvimento e etos, vem a necessidade de constante transformação do esporte definida por Rein, Kotler e Shields (2008) como um direcionamento para a mudança de determinado produto na indústria esportiva para uma marca, como forma de alavancar as forças e reduzir as fraquezas (análise SWOT) mantendo-se competitivo no mercado. Assim, verificamos que se qualquer que seja o produto esportivo, se ele busca a sobrevivência na atual competitividade do mercado, um nível mínimo de transformação sempre será necessário. Os autores reforçam que com a saturação do ambiente, esta identificação e força da marca dos produtos esportivos são fundamentais.

Como transformação da marca esportiva, os autores colocam o desenvolvimento e a capacidade de adaptação frente às mudanças no ambiente, principalmente relacionadas ao seu consumidor principal, os torcedores, como por exemplo, esgotamento de base de torcedores, concorrência de outros clubes, ou então, necessidade de melhorias financeiras.

Soares (2007a) coloca o marketing esportivo com a função de satisfazer as necessidades do mercado ao mesmo tempo em que permite a paixão dos torcedores pelo esporte, ou seja, deve proporcionar prazer e resultados, ao mesmo tempo em que comunica a imagem da marca e compete no mercado.

Rein, Kotler e Shields (2008) defendem que os produtos esportivos não devem apenas se preocupar com a divulgação de seus atributos por meio dos resultados obtidos nas competições das quais participam. O reconhecimento da marca deve ser possível de forma independente desses resultados, ou seja, enfatizam que os incentivos para a atração de torcedores não devem ter como foco a condição de vencer. O valor do produto esportivo também está em outros atributos que não a vitória e, quando esses atributos são transmitidos aos torcedores de forma efetiva a vitória pode passar para o segundo plano e não ser o requisito principal para o reconhecimento da marca pelos torcedores.

Três posições em relação às vitórias atingidas são definidas por Rein, Kotler e Shields (2008) para determinado produto esportivo: predominantemente ganhador; margem de vitórias suficiente para se tornar competitivo e; perde tantas vezes que acaba se desligando de sua base de fãs. Os dois primeiros produtos adotam um posicionamento capaz de alavancar o relacionamento com os torcedores uma vez que as vitórias são mais constantes.

No futebol, a existência de conflitos devido à concorrência entre marcas não ocorre como no mercado de produtos em geral, isto porque o público-alvo de um determinado clube de futebol não será o mesmo de outro clube de futebol, uma vez que o público-alvo ao qual nos referimos trata-se de torcedores, fiéis aos seus clubes e que não comprará uma camiseta de outro time apenas porque está mais barata que a da sua própria equipe, a decisão de não querer comprar o produto da concorrência é muito mais evidente do que em outros tipos de mercado (EQUIPE UNIVERSIDADE DO FUTEBOL, 2010).

No entanto, a análise da concorrência é importante como forma de buscar uma base de atuação, ou seja, como uma forma de verificar como o departamento de marketing da concorrência está agindo, para que seja possível o aperfeiçoamento das ações de marketing dentro do próprio clube. Apenas assim será possível oferecer um maior número de benefícios e vantagens aos consumidores/torcedores, considerando a importância do cliente satisfeito (EQUIPE UNIVERSIDADE DO FUTEBOL, 2010).

Kotler e Keller (2007) defendem que, na elaboração da estratégia de marketing, a missão e os objetivos financeiros e de marketing devem ser definidos. Além disso, a definição dos grupos e necessidades que o produto deverá satisfazer assim como o posicionamento da linha de produtos, como forma de orientar o plano de ações para atingir os objetivos estipulados.

Possuir uma marca forte, com uma imagem bem definida pode ser um fator de diferenciação no mercado competitivo e, para o mundo do esporte, neste caso, para o ambiente do futebol, isto não é diferente. Como definem Rein, Kotler e Shields (2008), as marcas têm potencial para criar relações duradouras, de longo prazo, ao definir um foco para transmitir suas mensagens de marketing e atingir os clientes desejados no mercado e, analogamente, na indústria do esporte, como forma de manter a competitividade em seu mercado foco, as equipes esportivas devem ser capazes de não depender apenas de vitórias e derrotas para seu sucesso, mas a capacidade de transformação em uma marca que irá oferecer ao torcedor uma experiência diferente é fundamental.

Rein, Kotler e Shields (2008) elencam seis motivadores para as marcas esportivas que buscam manter a conexão com os torcedores neste mercado já saturado e em permanente mudança: crescente interação com os torcedores, como forma de fornecer experiências interativas; ampliar a força dos astros; estabelecer a conexão com o mercado jovem em constante mutação; promover marcas lucrativas e centradas nos fãs; uma base de torcedores fácil de atingir, mas difícil de fidelizar; e, por fim, os esportes e suas relações com os torcedores encontram-se em permanente mutação, ou seja, a transformação será constante e adaptar-se a ela é uma consequência e uma necessidade.

Conforme Soares (2007b) os ídolos do esporte têm papel fundamental de comunicação da marca no mercado esportivo, o autor os trata como porta-vozes do mercado, responsáveis pela transmissão de uma imagem através de seu talento.

Rein, Kotler e Shields (2008) descrevem três importantes comunicadores para o mercado esportivo: participantes das marcas esportivas, mídia e patrocinadores. Para os participantes é fundamental que a estratégia de comunicação seja adequada ao cronograma das atividades do clube, com a participação consciente de todos os envolvidos, principalmente por parte dos dirigentes que serão os responsáveis por escolher os programas de comunicação mais adequados. A mídia é o componente mais incontrolável dos três citados, no entanto, para atingir seu público, as marcas esportivas precisam da mídia e esta, por sua vez, precisa dos clubes para lhe fornecer material de divulgação, ou seja, manchetes. Como forma de controlar este fator, os clubes esportivos têm como alternativa buscar a máxima transparência, consolidando sua credibilidade neste meio muitas vezes infiel. E, por fim, os patrocinadores representam o suporte financeiro aos clubes. Além disso, irão permitir a exposição através da

publicidade e do marketing por meio dos produtos. No ano de 2005, os gastos mundiais com patrocínio esportivo foram em torno de US\$ 2,4 bilhões.

No plano de marketing, as projeções financeiras irão incluir a previsão de vendas e das despesas, assim como uma análise do ponto de equilíbrio para este dois fatores (KOTLER; KELLER, 2007). Por fim, os autores citam que a fase dos controles no plano é fundamental para descrever como será realizado o monitoramento das atividades, ou seja, metas e orçamentos devem ser especificados e a posterior análise permitirá ações corretivas que forem necessárias.

Nessa etapa de projeções financeiras e controles para avaliação do marketing, indicadores de marketing abordados por Kotler e Keller (2007) podem representar um conjunto de medidas para quantificar, comparar e interpretar o desempenho do marketing. Assim, os efeitos das ações de marketing podem ser verificados em termos financeiros.

Tendo em vista a abordagem de Kotler e Keller (2007), onde indicadores poderão ser uma forma de avaliação das atividades de marketing, o item 2.2.1 a seguir irá apresentar alguns indicadores que podem ser utilizados para verificar o desempenho do departamento e das atividades de marketing.

### **2.2.1 INDICADORES DE DESEMPENHO PARA AS ATIVIDADES DE MARKETING**

Doyle<sup>9</sup> (2000 apud KOTLER; KELLER, 2007) defende que o valor do marketing é medido não apenas em termos numéricos, mas também por três outros elementos principais: a crença nos objetivos de marketing, com estratégias para maximizar os retornos; os princípios para escolha das estratégias e tomada de decisões consistentes; e os processos que irão garantir a adequada estratégia de marketing. Os processos aos quais Doyle se refere são as formas de gestão dos componentes de valor financeiro, componentes esses que se referem aos indicadores de desempenho do marketing, como, por exemplo, força da marca e fidelidade do cliente.

---

<sup>9</sup> DOYLE, P. **Value-based marketing:** marketing strategies for corporate growth and shareholder value. Chichester: John Wiley & Sons, 2000

A mensuração e o registro do desempenho do marketing por meio de indicadores devem ser prioridades dos departamentos de marketing, conforme Ambler<sup>10</sup> (2000 apud KOTLER; KELLER, 2007) e esta avaliação é dividida pelo autor de duas formas: curto prazo e mudanças de *brand equity*. Indicadores de curto prazo envolvem, por exemplo, mudanças no lucro e prejuízos acumulados por alterações nas vendas, enquanto que avaliar o *brand equity* envolve fatores como participação no mercado, número de consumidores e conscientização da marca.

Kotler e Keller (2007, p. 119) defendem que “para determinar como e onde a empresa está ganhando dinheiro, é preciso analisar os índices despesas/vendas segundo uma ótica financeira”, assim, a análise financeira vem sendo cada vez mais utilizada como forma de verificar indicadores de desempenho para o marketing, além de auxiliar na identificação de estratégias mais lucrativas para o departamento. A Figura 2 a seguir indica um modelo para análise financeira de uma empresa.

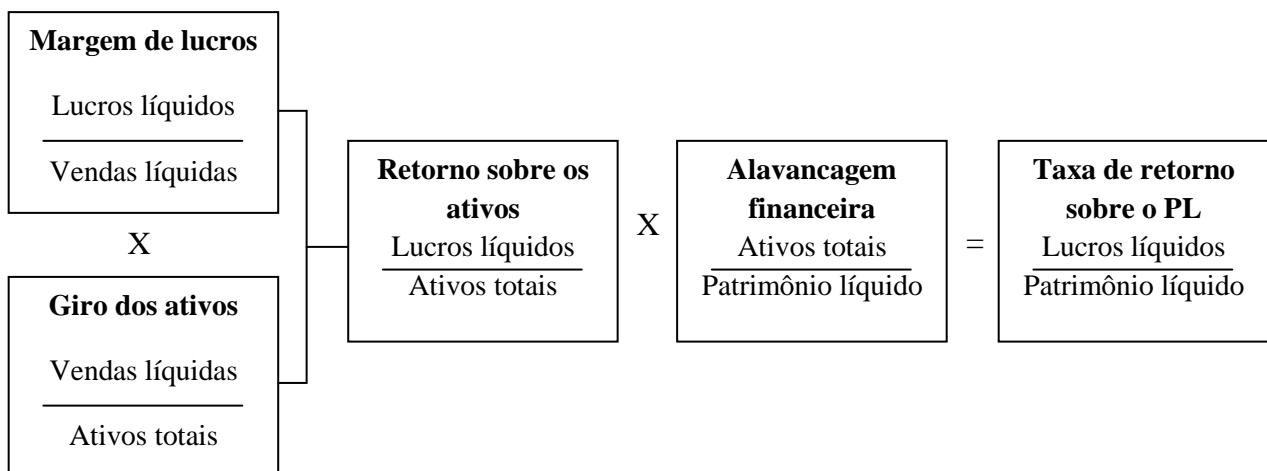


Figura 2 - Modelo financeiro de retorno sobre o patrimônio líquido

Fonte: Adaptado de Kotler e Keller (2007, p. 120)

A margem de lucros representa “a geração excedente (ou deficitária, em caso de prejuízo) de recursos pela empresa no período” (MATIAS, 2007, p. 381-382). Segundo o autor, o giro dos ativos significa a capacidade que a empresa tem para gerar receitas por meio da mobilização de certa quantidade de recursos aplicada em ativos. O retorno sobre os ativos, também

<sup>10</sup> AMBER, T. **Marketing and the bottom line:** the new methods of corporate wealth. Londres: Financial Times/Prentice Hall, 2000.

definido pelo autor como retorno sobre os investimentos, mede a geração de receita excedente de acordo com os custos e despesas incorridos pela empresa considerando o capital total investido na empresa. Matias (2007, p. 442) coloca a alavancagem financeira, quando positiva, responsável por “permitir que um volume adicional de recursos, que excede o capital próprio, seja aplicado em ativos adicionais [...] aumentando a rentabilidade do patrimônio líquido e, consequentemente, a remuneração do capital próprio”. De outra forma, Brealey e Myers (2003) definem a alavancagem financeira como o nível de endividamento da empresa. Por fim, a taxa de retorno sobre o patrimônio líquido indica o retorno que a empresa está obtendo com o custo de oportunidade do capital (BREALEY; MYERS, 2003), ou seja, indica a taxa o retorno para os proprietários.

Para uma análise financeira detalhada do departamento de marketing, Kotler e Keller (2007) sugerem a avaliação da rentabilidade dos produtos, territórios, grupos de clientes, segmentos, canais de venda e tamanho de pedidos, de acordo com o que for mais adequado à empresa. Segundo os autores, tais informações poderão determinar quais produtos e/ou atividades de marketing devem ser receber maior ou menor atenção e, até mesmo, ser eliminados.

Assim, após identificar as receitas totais geradas pelo marketing a análise da lucratividade do marketing deve ser realizada em três etapas: identificação das despesas funcionais, atribuição de despesas funcionais às variáveis de marketing e preparação de um demonstrativo de resultados para cada variável de marketing da empresa, como forma de verificar o desempenho de cada um dos canais de marketing de forma individual e avaliar como é o impacto de cada um deles na receita total do marketing (KOTLER; KELLER, 2007).

Ao avaliar o desempenho das variáveis do marketing um cuidado com a abordagem de custos deve ser tomado: alocar custos totais ou apenas custos diretos e indiretos. Dessa forma, Kotler e Keller (2007) diferenciam três tipos de custos: diretos, indiretos comuns e não rastreáveis comuns. Segundo os autores, custos diretos são aqueles atribuídos diretamente às variáveis de marketing como, por exemplo, as despesas com propaganda. O aluguel é um exemplo de custo indireto comum, alocado indiretamente ao marketing. E, por fim, os custos não rastreáveis comuns são aqueles alocados às variáveis de marketing de maneira altamente arbitrária, como juros, impostos e salários da alta gerência. A inclusão dos custos diretos no cálculo dos indicadores de desempenho do marketing é incontestável. No entanto, existem diferentes opiniões em relação à inclusão dos custos indiretos e não rastreáveis. Visando

discutir uma forma de alocação dos custos, o item 2.2.2 a seguir irá abordar o conceito da departamentalização, de acordo com Martins (2003).

Os indicadores aqui abordados foram escolhidos por permitir a avaliação dos resultados do departamento de marketing e relacioná-los com os resultados da organização como um todo. Além disso, como uma forma de, ao aplicar tais indicadores ao caso estudado, propor um modelo de análise financeira para o departamento de marketing do caso estudado.

## **2.2.2 DEPARTAMENTALIZAÇÃO**

Conforme citado anteriormente, os custos despendidos pela organização são necessários para a construção dos indicadores aqui abordados. No entanto, existem divergências de opiniões em relação a quais custos incluir para tal análise. Além disso, nem sempre os custos são conhecidos e detalhados de forma específica para cada departamento da organização. Dessa forma, para minimizar o impacto do desconhecimento específico de cada um dos custos incorridos pelo departamento de marketing, a departamentalização será abordada e, também, posteriormente utilizada na proposição de um modelo para análise do desempenho financeiro do departamento de marketing do caso estudado.

Segundo a definição de Martins (2003, p. 65), o “departamento é a unidade mínima administrativa para a Contabilidade de Custos [...] em que se desenvolvem atividades homogêneas. Diz-se unidade mínima administrativa porque sempre há um responsável para cada Departamento”.

De acordo com a abordagem do autor, a área de marketing de uma empresa pode ser considerada um Departamento de Serviços, com seu foco de atuação na execução de serviços auxiliares, onde os custos não são apropriados diretamente aos produtos, mas sim, aos serviços prestados a outros departamentos e ao departamento em si.

Um departamento pode ser considerado um único centro de custos, onde são acumulados custos indiretos para posterior alocação aos produtos e a outros departamentos, como acontece na maioria das vezes, ou então, pode apresentar diversos centros de custos, por meio da execução de diversos serviços dentro do departamento (MARTINS, 2003).

Assim, podemos definir centro de custos como “a unidade mínima de acumulação de custos indiretos. Mas não é necessariamente uma unidade administrativa, só ocorrendo quando coincide com o próprio departamento” (MARTINS, 2003, p. 67).

Segundo Martins (2003) os custos indiretos devem ser apurados e, então, distribuídos por cada um dos departamentos de forma que a melhor alocação possível seja abordada, de acordo com a ligação de cada custo com cada um dos departamentos. Depois dessa etapa, os custos indiretos verificados em cada departamento são redistribuídos para os outros departamentos, de certa forma “beneficiados” por aquele custo específico, mas que não foi diretamente atribuído ao departamento na distribuição inicial, ou seja, acontece um rateio dos custos entre os departamentos. Os custos do próprio departamento são chamados de primários, enquanto que os adquiridos após o rateio são os secundários. Como forma de evitar o chamado “pingue-pongue” no processo de rateio, onde os custos ficam indo e voltando para um mesmo departamento, pode-se escalonar uma sequência de distribuição para o rateio. Além disso, para que o rateio ocorra de forma racional, as diversas possibilidades para divisão dos custos devem ser analisadas.

Após uma abordagem geral acerca do marketing esportivo, seu início, definições, formas de planejamento, execução e análise de seus resultados, principalmente em termos financeiros, o foco será direcionado ao caso específico do mercado futebol, objeto de análise do presente estudo.

### **2.3. FUTEBOL: A DRAMATIZAÇÃO DA REALIDADE, UM MEIO DE COMUNICAÇÃO DE MASSA E O NEGÓCIO**

Bourdieu<sup>11</sup> (1983 apud LEONCINI; SILVA, 2005) coloca a popularização da prática do esporte como a responsável por ocasionar o surgimento mercado consumidor dos eventos esportivos, assim, o mercado não surge apenas devido a um processo histórico.

Leoncini e Silva (2005) remontam o surgimento da prática do futebol como um esporte típico da burguesia inglesa, mas, sua popularização será a responsável por permitir que a indústria do esporte seja consolidada.

---

<sup>11</sup> BORDIEU, P. **Questões de sociologia**. Rio de Janeiro: Ed. Marco Zero Ltda., 1983.

O futebol é definido por Szymanski e Kuypers<sup>12</sup> (1999 apud LEONCINI; SILVA, 2005) como um produto, produzido por trabalhadores que se utilizam da terra, construções e equipamentos em uma competição por meio da cooperação com seus rivais, ou seja, aqui, o produto é o entretenimento fornecido pelos jogos de futebol, os trabalhadores são os jogadores e a comissão técnica envolvida, enquanto que a terra é representada pelo campo de futebol onde os jogos acontecem, as construções são os estádios e os equipamentos são todos os utensílios entre bolas, chuteiras, meias, uniformes. Por meio desta definição, os autores demonstram a necessidade de que a cooperação entre os clubes exista na competição pelos títulos, apenas assim o produto objetivo, que é o espetáculo esportivo, será produzido.

A primeira liga de futebol do Brasil foi criada por Charles Miller, filho de um imigrante inglês que morava no Brasil, aos nove anos, em 1884, retornou à Inglaterra para estudar e, em 1894 voltou ao Brasil trazendo uma bola de couro e um livro de regras do futebol (KUPER; SZYMANSKI, 2010).

Costa (2010) cita a afirmação freqüentemente utilizada pelos brasileiros na qual os assuntos sobre mulheres, futebol e religião não devem ser discutidos, isto porque o futebol é “uma paixão que, para o brasileiro comum, não pode ser explicada verbalmente”.

Kuper e Szymanski (2010) tratam o amor dos torcedores pelo futebol por meio de três diferentes demonstrações: jogar, ir ao estádio e assistir aos jogos pela televisão. E, no ano de 2006, a Fifa realizou um “Grande Censo” para verificar qual era o número destes apaixonados que jogavam futebol no mundo: 265 milhões de jogadores, sendo 90% deles representados por homens.

Dessa forma, inserindo estes apaixonados pelo ambiente do futebol no contexto da dramatização da realidade, ou seja, forma de comunicação que estabelece uma conexão de maneira muito próxima e real com o consumidor, quatro das seis estratégias abordadas por Rein, Kotler e Shields (2005) serão aqui apresentadas: a comunicação via astros; a comunicação de tendências culturais; a comunicação comunitária; e a comunicação da controvérsia.

---

<sup>12</sup> SZYMANSKI, S.; KUYPERS, T. **Winners and losers:** the business strategy of football. London: Viking, 1999.

Na comunicação via astros, os torcedores são incentivados a captar a dramatização de forma ainda mais real, uma vez que a capacidade de comunicação dos astros é maior e os torcedores acabam se apegando a estes personagens. Por meio da comunicação das tendências culturais os clubes utilizam a estratégia de identificar costumes rituais presentes nas culturas dos torcedores e abordá-los de forma mais próxima a sua realidade. A comunicação comunitária irá buscar o envolvimento dos torcedores por meio do sentimento de inclusão na marca esportiva, muitas vezes por meio da busca por conexões que atravessa gerações, por exemplo. E, por fim, a comunicação da controvérsia irá buscar a dramatização da realidade pela discussão entre os torcedores, no sentido de incentivar as interações e a comunicação.

Costa (2010) também coloca o futebol como uma dramatização, onde o povo brasileiro se enxerga dentro deste ambiente, assume o papel do jogador e aprende a dramatizar tal personagem. Além disso, vivencia a democracia, a igualdade e o respeito às regras.

O futebol é também colocado como uma forma de identificação das pessoas por meio da ligação à grupos próprios, como por exemplo, o Palmeiras, clube fundado por imigrantes italianos. É um ambiente onde o “relacionamento é tudo” e a relação emocional prevalece à satisfação com o produto (AIDAR; LEONCINI, 2000c, p. 53).

Podemos fazer uma analogia da comunicação comunitária e da comunicação da controvérsia, citadas por Rein, Kotler e Shields (2005) com a teoria da sabedoria das massas defendida por Kuper e Szymanski (2010) onde a reunião de diferentes opiniões, ou seja, de um grupo variado de pessoas, traz a probabilidade de uma opinião mais consistente do que àquela de um único especialista.

Assim, verificamos que a participação e envolvimento dos torcedores são inerentes ao ambiente do futebol. Voltando ao conceito da dramatização da realidade, onde Rein, Kotler e Shields (2005, p. 224) definem seus cinco objetivos: atrair o interesse dos torcedores; dar à marca esportiva uma identidade capaz de fazer com que dure por períodos bem mais prolongados que os de costume; humanizar a marca esportiva; incentivar o torcedor a identificar-se com a marca esportiva e sentir que tem conexão pessoal com os participantes e; situar os resultados da competição num contexto que transcenda ao simples desejo de vencer, verificamos que “a linha divisória entre os esportes e os entretenimentos vai se tornando cada vez mais indistinta” demonstrando que a forte integração do futebol com a realidade de seus torcedores.

Sevcenko<sup>13</sup> (1994 apud COSTA, 2010) afirma que o futebol é capaz de estabelecer certos laços afetivos devido a características únicas deste esporte: é um esporte de equipe, que mobiliza diversas funções dentro de campo e que devem estar harmonizadas, ou seja, exige a coletividade e; por ser praticado com os pés, incita maior lentidão e precisão. Estes dois fatores colocam o espectador com papel fundamental na torcida, podendo direcionar resultados.

Toledo<sup>14</sup> (1994 apud COSTA, 2010) define as torcidas organizadas como uma forma impessoal e burocrática de organização que surgiu recentemente, entre o final da década de 60 e o início da década de 70, e que se estabelece como uma instituição privada, mas sem fins lucrativos.

De um lado as torcidas organizadas, com torcedores fanáticos e leais e, de outro, segundo defendido por Tapp (2004), nem sempre o torcedor será irrestritamente leal ao clube que escolheu.

Aidar e Leoncini (2000c) exemplificam a popularização e democratização do futebol por meio do surgimento do Sport Club Corinthians Paulista em 1910, processo resultante de diferentes interesses de grupos sociais antagônicos, que traziam um cenário político de conflitos. O clube de operários não pôde, logo de início, fazer parte da Liga Paulista de Futebol, dominada pela elite. No entanto, a partir da década de 1920, esse “time do povo” marca o início da popularização e democratização do futebol.

Como alguns fatores que podem explicar a popularização do futebol, Grellet (2000) cita o alto grau de imprevisibilidade dos resultados; a simplicidade das regras; o fato de não ser necessário apresentar um biótipo específico para sua prática; o baixo custo da prática; o fato da disputa ser apaixonante e; a duração de uma partida.

A partir da década de 90 as mudanças no ambiente da administração do futebol no Brasil ocorreram devido a percepções de que futebol tem potencial para ser tratado como um negócio, dentro da racionalidade econômica de funcionamento das empresas e assim, os clubes passaram a estabelecer contratos de parceria com empresas para permitir sua gestão

---

<sup>13</sup> SEVCENKO, N. **Futebol, metrópoles e desatinos.** Revista da USP, 22 (30-37). São Paulo: USP, jun./ago. 1994.

<sup>14</sup> TOLEDO, L. H. **Transgressão e violência entre os torcedores de futebol.** Revista da USP, 22 (93-101). São Paulo: USP, jun./ago. 1994.

comercial (LEONCINI; SILVA, 2005). A estrutura da cadeia produtiva do futebol pode, então, ser representada na Figura 3 a seguir.

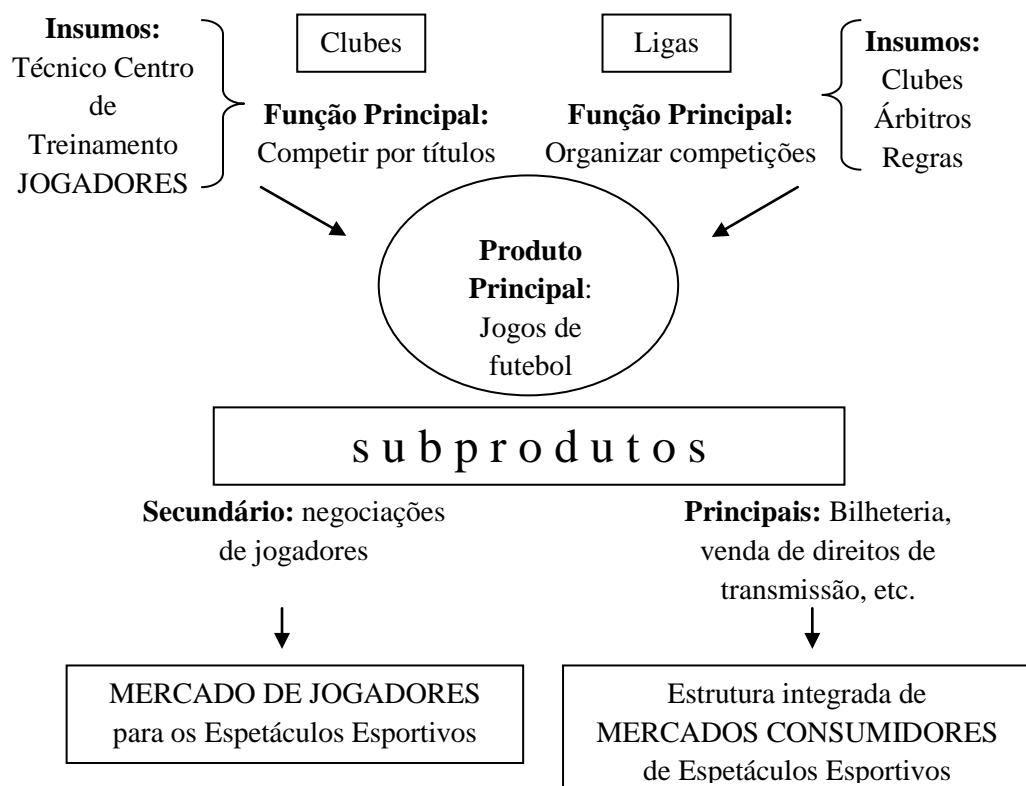


Figura 3 - Estrutura da cadeia produtiva do futebol.

Fonte: Leoncini e Silva (2005, p. 18).

Dentro da cadeia produtiva do futebol apresentada e por meio das parcerias com outras empresas, os clubes passam a desenvolver e gerenciar suas atividades gerenciais, incluindo o marketing. Leoncini e Silva (2005) apresentam, então, os ciclos de mudança na gestão dos clubes de futebol e defendem que as mudanças horizontais são aquelas onde novas relações interempresariais são criadas a fim de que a participação das empresas envolvidas no mercado seja otimizada em relação às estratégias de longo prazo. Um exemplo citado pelos autores é o licenciamento da marca do clube, que busca aumentar a participação no mercado dos torcedores ao criar novos conceitos de produtos e serviços que serão oferecidos. Por outro lado, as mudanças verticais serão aquelas que irão criar novas relações interempresariais como forma de reestruturar a cadeia da indústria. Ao vender ingressos pela internet por meio de parcerias com empresas especializadas, os clubes estarão buscando uma forma mais eficiente de atuar na cadeia da indústria, implementando assim o que os autores tratam como mudanças verticais.

Como continuação do ciclo apresentado na Figura 4 a seguir e defendido pelos autores Leoncini e Silva (2005), a aprendizagem estratégica e a aprendizagem organizacional serão responsáveis por determinar qual é o modelo de gestão seguido pela organização. Aprendizagem esta que deve ser entendida como o conjunto de competências organizacionais, como suas políticas, princípios e funções. Assim, dentro dos clubes de futebol o entendimento das características da indústria e do negócio do futebol, ou seja, o entendimento da estrutura de funcionamento do futebol e suas dinâmicas, citadas acima como as mudanças interempresariais verticais e horizontais, irão permitir a aprendizagem estratégica e organizacional, que são as competências e visões de negócio já adotadas pela empresa, neste caso, pelos clubes de futebol.

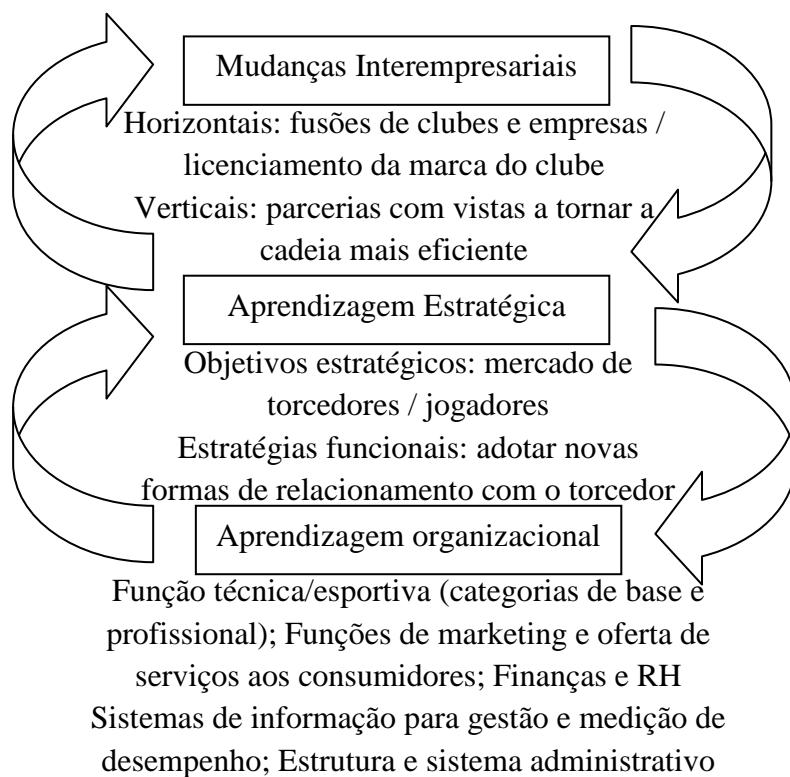


Figura 4 - Ciclos permanentes de aprendizagem e mudança para a análise do processo de mudança na gestão de clubes de futebol.

Fonte: Leoncini e Silva (2005, p. 15).

A Figura 5, também apresentada por Leoncini e Silva (2005) indica a estrutura dos relacionamentos no mercado do futebol. O torcedor representa o consumidor final, no entanto, existem outros consumidores, tratados aqui pelos autores como intermediários, que serão importantes agentes na estrutura do futebol. Estes agentes intermediários são a TV, a mídia e

seus parceiros de negócio, que utilizam o ambiente esportivo como recurso e a mídia como instrumento para atingir os torcedores. Assim, a estrutura do mercado do futebol é formada pelo mercado produtor, mercado consumidor e mercado intermediador (LEONCINI; SILVA, 2005), conforme ilustra a Figura 5 e detalhado nos parágrafos a seguir.

O mercado produtor será o responsável pela produção dos eventos esportivos, ou seja, é composto pelas organizações de prática de futebol (clubes) e pela administração do futebol (ligas, federações e confederações). O mercado consumidor, por sua vez, é representado pelos torcedores, que fazem suas “compras” de três formas: por meio da bilheteria, com a compra efetiva de ingressos por parte daqueles que vão aos estádios; através de serviços, ou seja, a experiência proporcionada pelo futebol; e por meio do licenciamento, com a venda pelo clube de produtos com a sua marca. Por fim, o mercado intermediador irá comprar serviços do mercado produtor, ou seja, as emissoras de televisão que compram os direitos de transmissão dos jogos e outros serviços relacionados ao marketing esportivo e repassam ao consumidor final, o torcedor. Na Figura 5, este mercado é dividido em mercado Intermediador Industrial e Intermediador de Revenda. O primeiro é responsável pelos serviços de marketing como promoção, publicidade e exposição na mídia em geral, enquanto o segundo irá tratar da venda de direitos de transmissão, licenciamento da marca (LEONCINI; SILVA, 2005).

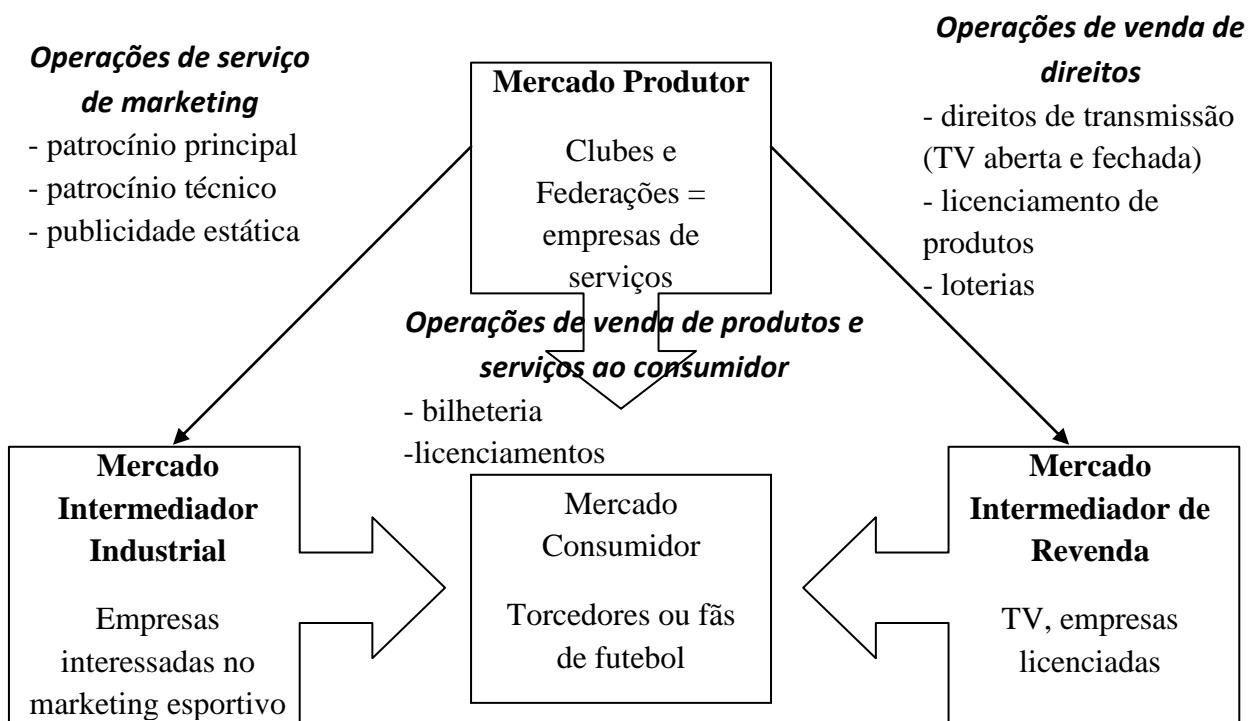


Figura 5 - Estrutura integrada de mercados para as organizações de futebol – a economia do mercado futebolístico.

Fonte: Leoncini e Silva (2005, p. 16).

Aidar e Leoncini (2000c, p. 43) definem a oferta do futebol como “um sistema de instituições e agentes diretamente ou indiretamente ligados à existência de práticas e de consumo esportivo” como, por exemplo: agrupamentos esportivos (clubes e a CBF, por exemplo), produtores e vendedores de bens e serviços necessários à prática do esporte, além daqueles que produzem e vendem os espetáculos esportivos e bens associados (loteria esportiva, transmissões de jogos pela TV).

Os autores ainda separam a estrutura do futebol como duas cadeias de relacionamento interligadas, a primeira delas, representada pela hierarquia que comanda e organiza a matéria-prima chamada futebol e a segunda, formada pelos clientes que realizam as compras neste mercado, conforme ilustrado na Figura 6 a seguir.

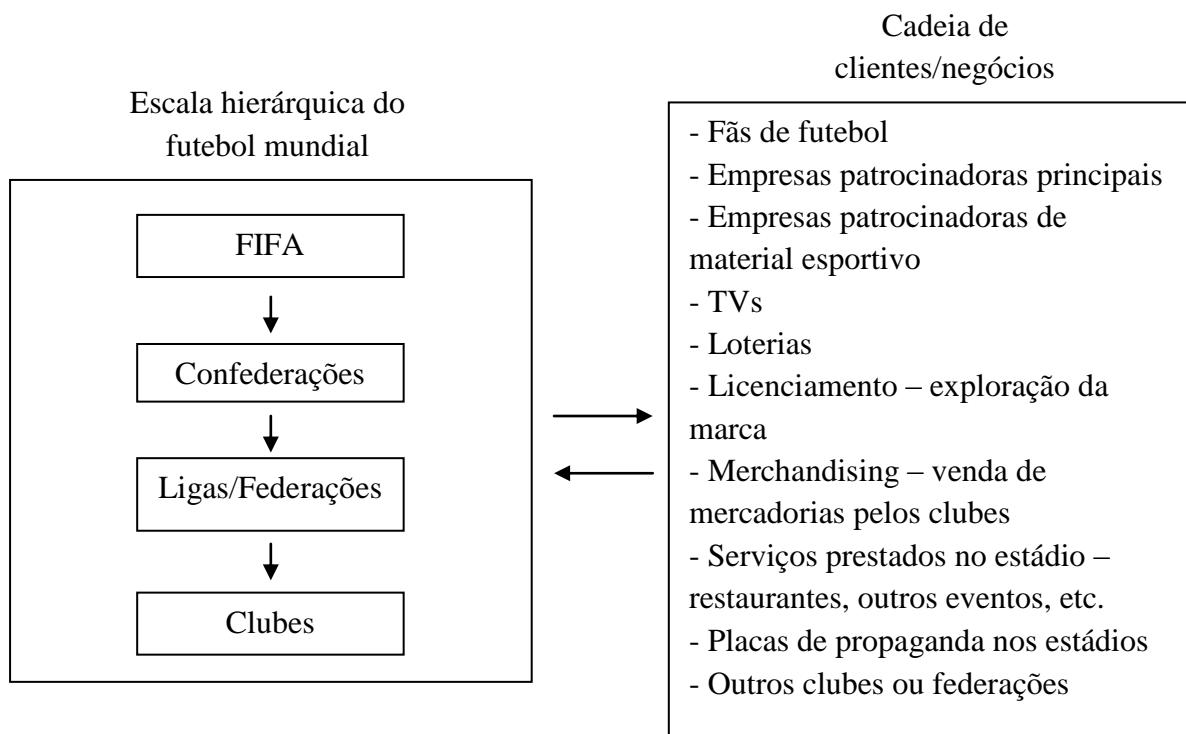


Figura 6 - Cadeias de relacionamento do futebol.

Fonte: Aidar Leoncini e Silva (2000, p. 56).

Em termos financeiros, como forma de ilustrar este mercado brasileiro do futebol Amorim (2011) revela um estudo realizado pela consultoria BDO RCS que indica um aumento de 15% na soma do faturamento dos 25 maiores clubes de futebol no ano de 2010, quando comparado com 2009, atingindo cerca de 1,9 bilhões de reais, conforme ilustra o Gráfico 1 a seguir. Tal aumento no faturamento dos clubes é devido, principalmente, às verbas de patrocínio que os clubes recebem e à publicidade. No entanto, as despesas também subiram vertiginosamente,

normalmente realizadas para a contratação jogadores, o que gerou um prejuízo de 264 milhões de reais.

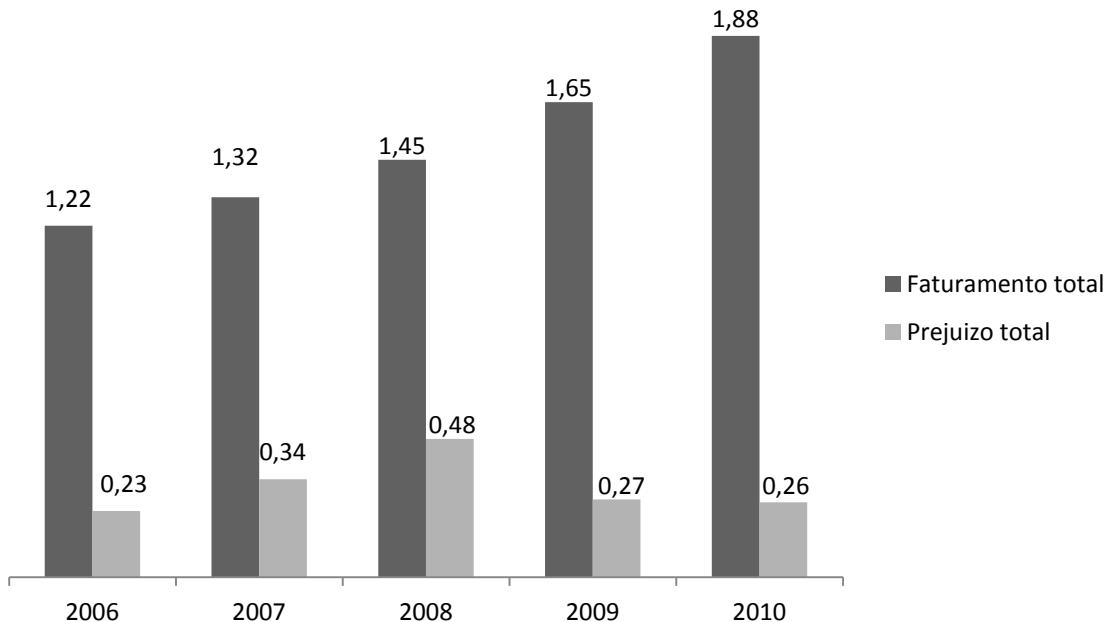


Gráfico 1 - Faturamento x Prejuízo dos clubes de futebol no Brasil (em bilhões de reais).  
Fonte: Amorim (2011, p. 82).

O Gráfico 2 a seguir indica o posicionamento dos dez primeiros clubes em relação ao seu faturamento no ano de 2010 assim como os dez primeiros em relação aos seus resultados, ou seja, receitas geradas subtraídas das despesas realizadas, segundo o estudo realizado pela BDO RCS (AMORIM, 2011). Os dez primeiros em faturamento não são os mesmos dez primeiros em seus resultados, isto porque, obter maiores receitas, não significa, necessariamente, que a obtenção de lucros também será maior, uma vez que os lucros dependem também das despesas, ou seja, a forma como o clube gerencia e administra suas receitas e despesas será o fator chave para os resultados.

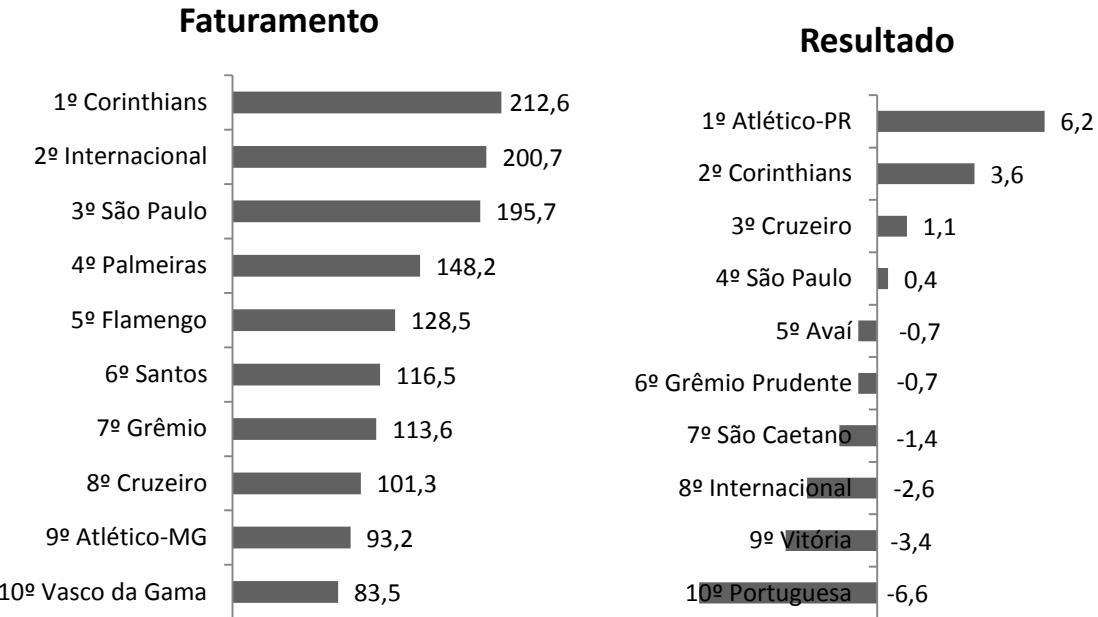


Gráfico 2 - Faturamento e resultados dos clubes (em milhões de reais).

Fonte: Amorin (2011, p. 82).

Leoncini (2001) defende que os clubes de futebol, colocados como organizações, se deparam com o *trade-off* de desempenho entre o desempenho esportivo, ou seja, as vitórias, e o desempenho financeiro, atingir lucros e equilíbrio em suas finanças. Para o desempenho esportivo, os clubes dependem das competências de seu departamento técnico, ou seja, treinadores, jogadores e preparadores físicos e o desempenho financeiro, será o resultado da diferença entre as receitas geradas por seus torcedores subtraídas das despesas com salários de jogadores, equipamentos e estádios.

Desta forma, o desempenho esportivo e o gasto com salários bem como o desempenho esportivo e a geração de receitas no mercado junto aos torcedores apresentam correlações significativas e diretamente proporcionais (LEOCINI; SILVA, 2005). Assim, os dirigentes dos clubes de futebol costumam investir recursos para contratar bons jogadores, formando um bom time, esperando resultados positivos nos campeonatos e altas receitas na bilheteria. A Figura 7 ilustra, então, a equação do lucro no futebol.

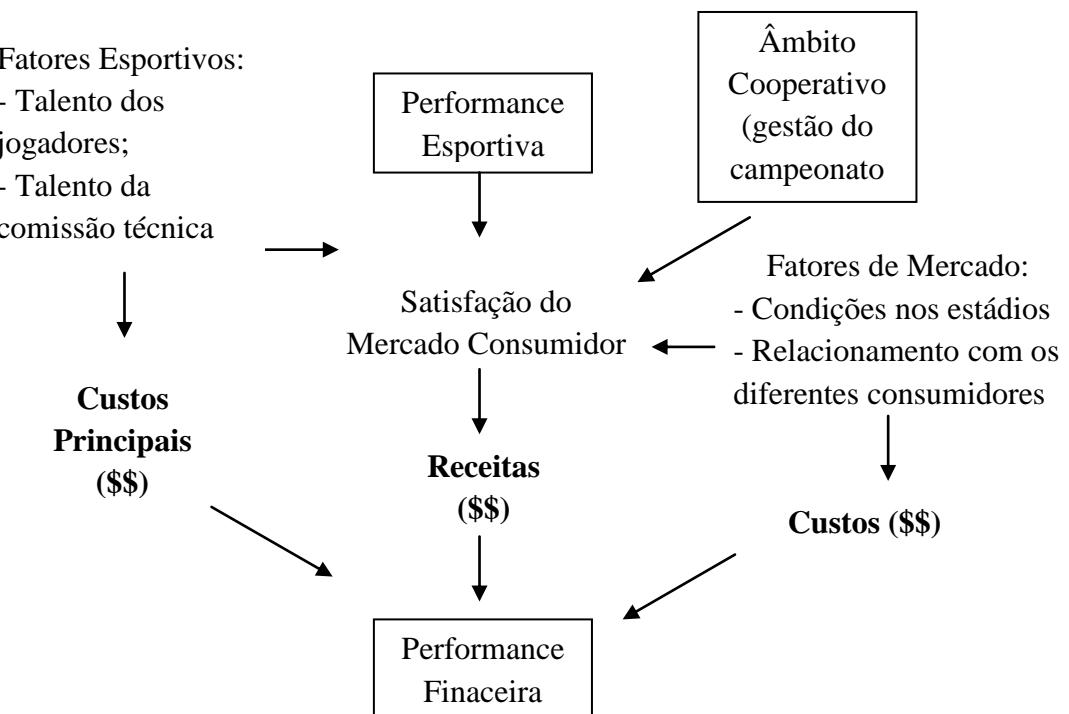


Figura 7 - A equação do lucro para os clubes de futebol.

Fonte: Leoncini e Silva (2005, p. 20).

A equação do lucro para os clubes de futebol indica a correlação entre a performance esportiva e as receitas adquiridas, tratadas como performance financeira, bem como a correlação entre as receitas a satisfação do mercado consumidor e o mercado de jogadores, ou seja, a boa performance esportiva depende de fatores esportivos como o talento dos jogadores e treinadores. A boa performance esportiva irá levar à satisfação do consumidor, ou seja, do torcedor e, quanto mais satisfeitos, mais receitas irá gerar ao clube para o qual torcem, pois irão freqüentar mais jogos e comprar mais produtos de seu clube. A performance financeira do clube será, então, as receitas geradas pelo consumo dos torcedores, subtraídas dos custos para manutenção dos fatores esportivos e dos fatores de mercado.

No entanto, o desempenho financeiro não deve, necessariamente, ser tratado como lucro. Kuper e Szymanski (2010, p. 104) colocam os clubes de futebol como responsáveis por conquistar títulos jogando um bom futebol e não para darem lucros. Isto porque consideram que “o negócio do futebol é o futebol” e a obtenção de lucros não irá permitir que todo o dinheiro arrecadado seja investido no próprio time. Por outro lado, atentam para o fato de que a não obtenção de lucros não significa uma má administração e, que a adequada administração

do caixa nos clubes é cada vez mais importante devido ao peso do dinheiro no mercado do futebol.

Kuper e Szymanski (2010) reproduzem a fala de um técnico do futebol inglês que trata da racionalidade do futebol: comprar bons jogadores por um preço inferior ao seu real valor trará vitórias, devido aos bons jogadores e, ao mesmo tempo, haverá sobras de dinheiro para compra de outros bons jogadores. Ao vencer mais partidas, um número maior de torcedores será atraído e, consequentemente, estes torcedores trarão mais dinheiro para o clube. Para o treinador, os torcedores do futebol da atualidade se comportam como consumidores, e não como religiosos seguidores de seus clubes.

Leoncini e Silva (2005) retratam a grande preocupação existente aqui no Brasil com a montagem do elenco dos times por meio da contratação dos jogadores. Para que um bom time seja formado, grandes despesas com salários e altos investimentos com as contratações são realizados, pensando ser suficiente, ou nem se preocupando, com a geração de receita no mercado dos torcedores, que são os maiores interessados no consumo.

No campeonato brasileiro, vinte equipes disputam a primeira divisão e todas elas são associações sem fins lucrativos e, desta forma, Amorim (2011) justifica os altos investimentos dispensados para a contratação de jogadores na busca pela formação do melhor time. E, não apenas na contratação, o autor cita que as despesas com a folha de pagamento dos jogadores gira entre 50% e 80% da receita total dos clubes.

No outro lado do mercado do futebol está o torcedor, que consegue manter-se fiel ao clube mesmo após as derrotas. Isto porque, segundo estudos psicológicos, conseguem facilmente transferir a culpa das derrotas a fatores que não o mau desempenho do clube, como por exemplo, erros da arbitragem (KUPER; SZYMANSKI, 2010). Além disto, os autores defendem que o mercado dos torcedores está cada vez mais global.

Aidar e Leoncini (2000c) definem a valorização do relacionamento torcedor-clube como um patrimônio de acordo com variáveis como: quantidade de torcedores de um clube, retorno atingido por determinado jogo, número de pessoas que adoram o clube e qual é a intensidade e expansão geográfica dos torcedores.

Taylor<sup>15</sup> (1998 apud AIDAR; LEONCINI, 2000c) defende três posicionamentos em relação à ascensão social das torcidas e a fidelidade com os clubes de futebol: existe correlação entre a intensidade de envolvimento emocional e o nível de renda; torcedores de salários mais baixos costumam freqüentar mais jogos do que aqueles mais ricos; mudanças físicas nos estádios podem trazer perda do espírito e intensidade da experiência emocional do jogo.

Após a contextualização do mercado do futebol, com a apresentação de seus participantes, as relações que acontecem em seu ambiente e a visão desse ambiente como um negócio, a abordagem do estudo será canalizada para o marketing esportivo dentro desse ambiente do futebol.

## 2.4. MARKETING DO FUTEBOL

No Brasil, segundo Costa (2007), a primeira vez que o marketing esportivo teve um registro foi por meio do futebol. A criação do chocolate “Diamante Negro” ocorreu em homenagem ao centroavante Leônidas da Silva, artilheiro da seleção brasileira na copa de 1938. Leônidas cobrou compensação financeira pela divulgação de sua imagem.

Em 1920, o Palestra Itália (atual Palmeiras) comprou da cervejaria Antártica o terreno onde construiria seu estádio. Estádio este que, até hoje, é conhecido como “Parque Antártica”. É um caso chamado de *naming rights* no marketing, ao contrário do que ocorre no *danaming rights*, onde o clube recebe um dinheiro na forma de patrocínio em situações como esta. No caso do Parque Antártica, o Palestra Itália não teria pago a quantia pela compra do terreno do estádio, a Antártica “daria” o terreno ao clube na forma de patrocínio para a promoção de sua marca por meio do clube de futebol. Neste caso, a Antártica teve o uso do “marketing através do esporte” conforme já definido anteriormente.

No entanto, Costa (2007) cita que apenas a partir de 1970 o marketing esportivo realmente começa a se desenvolver no território brasileiro. E, mais especificamente para o futebol, o real desenvolvimento desta área acontece apenas nas últimas décadas do século XX, com ações envolvendo os patrocínios nas camisas de jogo dos clubes, como uma forma dos clubes

---

<sup>15</sup> TAYLOR, R. **As dimensões sociais do relacionamento comercial entre os clubes de futebol e suas comunidades.** Texto apresentado no I Congresso Internacional EAESP de Gestão de Esportes. São Paulo, Fundação Getúlio Vargas, 1998.

arrecadarem dinheiro, e a venda de direitos de transmissão dos eventos esportivos para as emissoras de televisão.

Empresas como a Votorantim passaram a formar seus próprios clubes de futebol, integrados por seus trabalhadores, por meio de incentivos e financiamentos, como uma forma de garantir sua promoção e integrar os trabalhadores reduzindo conflitos no ambiente de trabalho (ANTUNES, 1994 apud COSTA, 2010)<sup>16</sup>. A idéia do patrocínio esportivo começa a ser aplicada ao mercado do futebol.

Para Brunoro e Afif (1997), o futebol deve ser entendido como um produto que está a venda e, assim, deve se preocupar com as preferências de seus consumidores, ou seja, os torcedores e, manter suas características de qualidade e imagem. O autor defende que cada clube grande representa uma marca muito forte devido aos seus fortes laços com os torcedores e, neste sentido, a dificuldade dos clubes está em saber identificar o potencial de exploração dessa marca, principalmente em relação à capacidade de produção de seus produtos licenciados e campanhas publicitárias, por exemplo. Os clubes europeus são exemplos de clubes que exploram bem o marketing segundo Brunoro e Afif (1997), isto porque sabem comercializar desde chaveiros até linhas completas de roupas e agasalhos de forma que o torcedor realmente consuma, e não apenas compre uma ou outra recordação do clube.

De acordo com Melo Neto (1998), o maior patrimônio do clube é a força de sua marca, ou seja, esta deverá estar constantemente exposta à mídia e associada à conquista de grandes títulos e vitórias, associando assim, o sentimento do torcedor pelo clube, o que irá considerar a marca do “time do coração” de acordo com o grau da paixão do “torcedor-cliente”.

Neste mesmo sentido, Alegre (2008) cita o fato de empresas que não estão relacionadas ao esporte podem alavancar sua imagem ao se associar à marca de um time de futebol e, para o clube, torna-se uma fonte alternativa de receita através do patrocínio.

Rein, Kotler e Shields (2008) citam diversos casos de sucesso do *branding* esportivo e, iremos aqui abordar o conceito de quatro deles que mais se adéquam ao ambiente do marketing esportivo para o futebol: o atleta de marca; a marca dos produtos; a marca das instalações esportivas; e a marca da equipe.

---

<sup>16</sup> ANTUNES, F. M. R. F. **O futebol nas fábricas.** Revista da USP, 22 (102-109): São Paulo, jun./ago. 1994.

Rein, Kotler e Shields (2008, p. 282) caracterizam o atleta de marca conforme a descrição abaixo:

O atleta ostenta o privilégio de representar o elemento principal do esporte, tendo por isso mesmo sua imagem em constante exposição perante os torcedores. [...] o atleta conta ainda com a possibilidade de penetrar em setores diferenciados e de usar sua carreira esportiva como plataforma para se lançar em outros empreendimentos. Fator crítico de expansão da marca é a capacidade do atleta de construir uma grife [...].

Em qualquer ambiente esportivo existe a expectativa da torcida em relação à apresentação de atributos dos atletas e, no futebol isto não é diferente. Os atletas são identificados e caracterizados pela torcida de acordo com os seus atributos, que envolvem não apenas qualidade dentro de campo, mas também cortes de cabelos que se transformam em um estilo, uma marca registrada (REIN; KOTLER; SHIELDS, 2008).

Rein, Kotler e Shields (2008, p. 296) descrevem da seguinte forma a marca das instalações esportivas:

A vantagem de uma instalação de marca reside em que os fãs são atraídos a um evento não apenas em função da competição, mas igualmente por aquilo que o local acrescenta à experiência geral. [...] uma instalação como marca incentiva o envolvimento dos torcedores por intermédio de múltiplas plataformas e pontos de conexão. Proporcionar essas variadas conexões acaba tirando parte da importância dos resultados de campo e amplia a conexão [...].

A marca dos produtos é ilustrada pelos autores Rein, Kotler e Shields (2008, p. 298) através do trecho que segue:

Nos primeiros anos do desenvolvimento da indústria, os artigos esportivos eram limitadíssimos. [...] A necessidade de identidade, a conexão da história com os símbolos, e a integração das marcas esportivas com a moda foram os instrumentos que remodelaram por inteiro a indústria esportiva.

E, por fim, os autores citam a marca da equipe como dependente da boa preparação e certa agressividade, bem como a visibilidade como um parâmetro, um exemplo para as demais. Além disto, a posição de liderança de uma marca que sabe identificar pontos fortes e fracos para realizar as mudanças necessárias é importante. Assim, a marca da equipe será capaz de conectar seus torcedores e garantir sua credibilidade.

Segundo Costa (2007), o marketing esportivo cresceu em torno de 12,34% nos últimos anos, onde a indústria do esporte é responsável por R\$ 21 milhões em termos de receita anual, o que corresponde a 2% do PIB brasileiro.

Os clubes mais populares no ambiente do futebol são, também, aqueles que serão beneficiados pelos grandes contratos na televisão, novos estádios e movimentação de jogadores, fatores responsáveis pelo inchaço da economia do futebol (KUPER; SZYMANSKI, 2010).

De acordo com Grellet (2000), a divulgação do futebol tem como principal influenciador a televisão. Além disso, uma característica importante para o marketing é a apresentada pelos grandes clubes, ou seja, aqueles com alto número de torcedores, uma vez que é um fator que influencia o consumo. E é nesse fator principal que os clubes brasileiros precisam começar sua preocupação. O autor explica que, apesar de os clubes brasileiros, como Corinthians e Flamengo apresentarem torcidas maiores do que clubes como *Manchester United*, da Inglaterra, não apresentam condições econômicas nem semelhantes às do clube inglês. Isso principalmente por dois fatores: o *Manchester* considera seus torcedores como consumidores de um produto, como clientes de uma marca que objetiva lucro e, assim, recebem tratamento exclusivo; a organização na qual o *Manchester* está inserido, a *Premier League*, é muito mais eficiente e eficaz que a dos clubes brasileiros, o Campeonato Brasileiro. Segundo o autor, o valor econômico da indústria do futebol é medido por todos os seus participantes e não isoladamente.

Como principal responsabilidade do departamento de marketing de um clube de futebol Brunoro e Afif (1997) coloca a comunicação, estendida às relações públicas. Assim, além de ser um departamento responsável por captar recursos, terá um setor de imprensa responsável pela comunicação com o público em geral. Como estrutura do departamento, o autor coloca um gerente como responsável por montar uma equipe de assessores que irão selecionar empresas licenciadas que fabricarão os produtos do clube. Além disso, o assessor de imprensa será o responsável por transmitir à mídia o que o marketing está proporcionando ao clube, além de preparar textos promocionais para torcedores e associados do clube. Promoções junto ao público, nos estádios e veículos de comunicação, também serão atividades do departamento de marketing.

Soares (2007b) cita como principais fontes de receita de um clube de futebol: a formação e negociação de atletas, televisão, eventos (jogos, shows), empresas patrocinadoras, merchandising, prefeitura e clube social. O Gráfico 3 indica uma comparação entre alguns clubes brasileiros e europeus em relação à receita levantada através das cotas de televisão, bilheteria e patrocínio e publicidade.

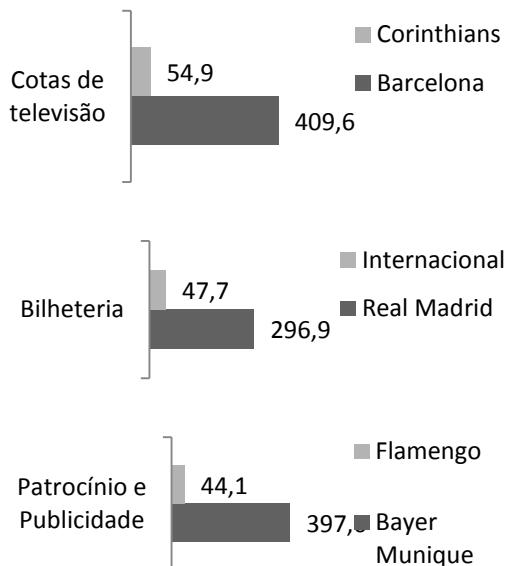


Gráfico 3 - Cotas de televisão, bilheteria, patrocínio e publicidade (em milhões de R\$).  
Fonte: Adaptado de Amorim (2011, p. 82).

Brunoro e Afif (1997) consideram o departamento de marketing de um clube como parte fundamental para a arrecadação de recursos e, semelhante a Soares (2007b), coloca as vendas de ingressos, cotas de televisão, patrocínio da camisa e do material esportivo como as principais fontes de receita. Para o autor, uma das tarefas mais importantes do departamento de marketing de um clube de futebol é a negociação dos contratos com a televisão para a transmissão dos jogos.

O ambiente do marketing no futebol se depara com uma questão de relevância abordada por Kuper e Szymanski (2010) que evidenciam a importância da rivalidade no ambiente esportivo. Assim, diferente do ambiente organizacional como um todo, no negócio do futebol, quando os competidores caem, não é interessante, pois os clubes são dependentes uns dos outros.

Outro diferencial tratado pelos autores quando o marketing no futebol é comparado com o marketing realizado dentro da maioria das empresas é a sobrevivência: a fidelidade dos consumidores nem sempre dependerá da qualidade do produto, ou seja, os torcedores se mantêm fiéis mesmo em momentos em que seu clube apresenta crises em relação às vitórias, por exemplo.

Por outro lado, Parker e Stuart<sup>17</sup> (1997 apud TAPP, 2004) defendem a importância da pesquisa com os torcedores no ambiente do futebol, mesmo que sejam considerados fiéis e coloquem o clube para o qual torcem como prioridades da sua vida.

O desenvolvimento do referencial teórico aqui apresentado foi responsável por contextualizar o ambiente do marketing esportivo e, especificamente, o marketing esportivo do futebol, como forma de direcionar o objeto do estudo, ou seja, fornecer ferramentas para a posterior análise do caso estudado. A partir de então, o estudo foi direcionado pela metodologia a seguir apresentada.

---

<sup>17</sup> PAKER, K.; STUART, T. **The west ham syndrome.** Journal of the market research society, vol. 39. nº 3, p. 509-517, july 1997.

### 3. METODOLOGIA

Considerando o objetivo geral deste estudo, iremos utilizar a pesquisa exploratória, ou seja, de acordo com a própria definição de Gil (2002, p. 41) do que é uma pesquisa exploratória buscaremos “proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas de torná-lo mais explícito ou a construir hipóteses”. Assim, com levantamento bibliográfico do marketing esportivo, do ambiente do futebol e do marketing esportivo aplicado a este ambiente como base teórica, o caso do Sport Club Corinthians Paulista será o objeto que irá permitir verificação de como da literatura e a teoria são aplicadas na prática.

Yin (2001, p. 32) coloca o estudo de caso como uma “investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos”.

A metodologia do presente trabalho seguiu as etapas para o desenvolvimento de um estudo de caso. Gil (2002) define as seguintes sete etapas: formulação do problema; definição da unidade-caso; determinação do número de casos; elaboração do protocolo; coleta de dados; avaliação e análise dos dados; e preparação do relatório.

Para os estudos de caso, Gil (2002) cita a importância de formular o problema de forma que haja garantia de verificação, ou seja, o estudo proposto deve permitir um nível de profundidade da pesquisa além do meramente descritivo. Assim, nosso problema de pesquisa foi formulado conforme se pode observar na etapa “Problema de Pesquisa” anteriormente descrita.

Além disso, como parte da formulação do problema devemos também considerar o objetivo geral e os objetivos específicos anteriormente apresentados, uma vez que estes serão verificados na apresentação e discussão dos resultados.

Gil (2002, p. 138) coloca a unidade-caso como “um indivíduo num contexto definido”. Assim, nossa unidade-caso será um clube de futebol dentro do contexto do marketing esportivo.

A escolha do Sport Club Corinthians Paulista como unidade caso se deu pelo fato de, aparentemente, de acordo com o que é divulgado na mídia esportiva, ser o clube de futebol brasileiro com mais atividades de marketing sendo desenvolvidas por um departamento

interno do clube, possibilitando, assim, uma maior gama de objetos para análise na busca para atingir os objetivos do presente estudo. Além disso, é o clube com a maior torcida do Estado de São Paulo e a segunda maior torcida do Brasil, como será comprovado no estudo de caso. Dessa forma, espera-se que seja possível atingir os objetivos do presente trabalho com o estudo deste caso específico.

Stake (2000 apud GIL, 2002) relaciona as três modalidades de estudo de caso: intrínseco, instrumental e coletivo. No presente estudo, utilizaremos o estudo de caso intrínseco, que tem o próprio caso como propósito da pesquisa, como forma de conhecer em profundidade o caso pesquisado, ou seja, por meio do estudo de caso do Sport Club Corinthians Paulista, teremos como objetivo verificar a aplicabilidade do marketing esportivo e, mais especificamente do planejamento do marketing em um clube de futebol. Assim, o estudo será constituído de um único caso para análise e comparação com a teoria abordada.

Após estas etapas, a elaboração do protocolo irá permitir o aumento da confiabilidade do estudo e irá apresentar o instrumento de coleta de dados e a conduta para sua aplicação no estudo (GIL, 2002).

### **3.1. PROTOCOLO**

De acordo com Yin (2001) o protocolo deve apresentar a visão global do projeto, informando seus propósitos e o cenário do estudo de caso; procedimentos de campo, que serão o acesso ao objeto de estudo, material e informações do que será desenvolvido; determinação das questões, ou seja, informações que deverão ser coletadas; e, por fim, o guia para elaboração do relatório.

No estudo de caso, como forma de obter qualidade nos resultados, a utilização de procedimentos diversos é fundamental, ou seja, os resultados obtidos devem surgir da convergência ou da divergência das observações, o que evita que a subjetividade do pesquisador interfira nos resultados (GIL, 2002).

Dessa forma, será apresentado a seguir o protocolo para este estudo de caso específico, excluindo-se o primeiro tópico, visão global do projeto, tendo em vista que já foi amplamente discutido no desenvolvimento do presente trabalho, e o último, guia para elaboração do

relatório, uma vez que este foi redigido de acordo com as requisições de formatação já conhecidas e baseado nos resultados obtidos no estudo de caso.

Os primeiros contatos com um dos coordenadores do departamento de marketing do Sport Club Corinthians aconteceram antes do início da pesquisa, como forma de verificar sua viabilidade, e serviu como base para o direcionamento do estudo e do desenvolvimento do item 2 do presente trabalho, considerando o que seria possível, principalmente em termos de fornecimento de dados e informações.

Após a conclusão da primeira etapa do trabalho, o desenvolvimento do TCC I, foi agendada uma entrevista na sede do Sport Clube Corinthians Paulista, o Parque São Jorge, para coleta de dados, informações e conhecimento das instalações do departamento de marketing do clube. Para tanto, um roteiro de entrevista foi desenvolvido, conforme Apêndice A.

Além disso, durante a análise dos resultados dos dados e informações coletadas, tanto por meio da entrevista, quando por meio de dados secundários, houve a troca de e-mails com o entrevistado para esclarecimentos de dúvidas e novas questões.

Gil (2002) cita as diversas formas de obtenção de dados no estudo de caso: análise de documentos, entrevistas, depoimentos pessoais, observação espontânea, observação participante e análise de artefatos físicos. Assim, múltiplas fontes de evidência (YIN, 2001) são responsáveis por garantir resultados significantes.

Das seis fontes de evidência citadas por Yin (2001) o presente trabalho utilizou cinco delas, buscando coletar os dados necessários para o estudo de caso. A documentação foi utilizada para coleta de dados do Sport Club Corinthians Paulista publicados na mídia bem como por meio do Relatório de Sustentabilidade de 2009 e 2010 fornecidos pelo entrevistado. Para os registros de arquivo, o site do clube, assim como estatísticas divulgadas foram fontes de informação. A entrevista, a observação direta e a observação participante foram realizadas junto à equipe de marketing do clube, na entrevista realizada junto à sede do clube em São Paulo, no Parque São Jorge. Um roteiro de entrevista foi previamente desenvolvido, conforme apresentado no Apêndice A, com o objetivo de direcionar a entrevista.

A partir de então, todos os dados obtidos, por meio das cinco fontes de evidências citadas, foram transcritos, apresentados e analisados, como base para elaboração do relatório final.

Para a análise e interpretação dos dados a unidade social deve ser totalmente preservada (GIL, 2002). Para isto, tipologias devem ser desenvolvidas bem como a natureza qualitativa dos resultados deverá ser esperada.

O estudo de caso permite que o relatório seja elaborado com menor formalidade quando comparado com outras formas de pesquisa (GIL, 2002). São tradicionalmente elaborados sob forma de uma narrativa, no entanto, como forma de garantir que o estudo constitui um procedimento científico, a “narrativa” deve apresentar a apresentação do problema, metodologia, resultados obtidos e conclusões (GIL, 2002).

O Quadro 2 a seguir ilustra, de forma resumida, o plano de análise dos dados obtidos para o presente estudo, ou seja, indica como foram realizadas as análises da pesquisa para o que objetivo geral e os objetivos específicos fossem atingidos.

PROBLEMA DE PESQUISA	OBJETIVO GERAL	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	PERGUNTAS DE PESQUISA	TIPO DE PESQUISA	TÉCNICA DE ANÁLISE	ETAPAS DA PESQUISA
Como atua o departamento de marketing de um clube de futebol brasileiro?	Verificar como o departamento de marketing de um clube de futebol brasileiro desenvolve suas atividades identificando, por meio de uma análise de desempenho financeiro, quais delas trazem maiores retornos.	Verificar quais e como as ferramentas de marketing podem ser utilizadas por clubes de futebol;	Existem ferramentas de marketing específicas para o futebol?	Pesquisa bibliográfica		1. Levantamento bibliográfico 2. Elaboração da metodologia de pesquisa 3. Definição da unidade-caso
		Verificar como o planejamento/plano de marketing pode ser realizado dentro dos clubes de futebol;	Existe um planejamento de marketing específico para os clubes de futebol?			
		Propor um modelo de análise para o desempenho financeiro do departamento de marketing de um clube de futebol;	Existe um modelo de análise do desempenho financeiro do marketing que pode auxiliar os clubes de futebol?			
		Identificar, por meio de um caso específico, quais e como as ferramentas de marketing são efetivamente utilizadas;	Os clubes de futebol utilizam as ferramentas do marketing? De que forma?	Pesquisa qualitativa (entrevista) e levantamento de dados secundários.	Análise Documental Análise de conteúdo Observação direta	4. Coleta de dados 5. Elaboração do relatório sobre a entrevista 6. Elaboração do relatório dos dados secundários
		Identificar, em um caso específico, se o departamento de marketing realiza, e como realiza seu planejamento;	O planejamento de marketing de um clube de futebol acontece conforme defende a teoria?			7. Análise do caso, da entrevista e dos dados secundários
		Identificar de que formas o departamento de marketing de um caso específico de um clube de futebol brasileiro pode auxiliar na maximização dos resultados financeiros;	O departamento de marketing tem influência nos resultados financeiros do clube?			8. Considerações finais e conclusões
		Identificar possíveis problemas/lacunas de um caso de marketing de clube de futebol específico.	O planejamento de marketing é necessário aos clubes de futebol? Existem formas de analisar o desempenho do departamento de marketing dos clubes de futebol?			

Quadro 2 – Plano de análise.

Fonte: Elaborado pela autora.

Assim, após a apresentação da visão geral do projeto por meio da definição do problema de pesquisa e dos objetivos, geral e específicos, que se pretendem atingir, o referencial teórico contextualizou a pesquisa, ou seja, permitiu a apresentação do cenário do estudo de caso. A apresentação dos resultados e a posterior análise e interpretação dos mesmos de forma comparativa com a teoria, permitiram a verificação de como é a organização da função marketing no Sport Club Corinthians Paulista, identificando o que acontece conforme indica a teoria e o que não segue bases teóricas.

### **3.1.1. ETAPAS DA PESQUISA**

Podemos, então, de forma resumida, apresentar as etapas do presente trabalho da seguinte forma:

- 1.** Levantamento bibliográfico: foi realizada a revisão bibliográfica para apresentação do cenário marketing no ambiente esportivo, assim como especificamente o planejamento e desenvolvimento das atividades de marketing no ambiente do futebol.
- 2.** Elaboração da metodologia de pesquisa: o estudo de caso foi escolhido como método para a pesquisa; formas de coleta e análise de dados foram definidas e foi elaborado o roteiro da entrevista (Apêndice A).
- 3.** Definição da unidade-caso: escolha por conveniência e disponibilidade.
- 4.** Coleta de dados: dados foram coletados por meio de entrevista dentro do departamento de marketing do clube de futebol, além de dados secundários por meio de relatórios do clube, *website*, artigos e divulgações na mídia.
- 5.** Elaboração do relatório sobre a entrevista.
- 6.** Elaboração do relatório dos dados secundários.
- 7.** Análise do caso, da entrevista e dos dados secundários.
- 8.** Considerações finais e conclusões.

## **4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS**

Tendo em vista a entrevista realizada pessoalmente junto a um dos coordenadores do departamento de marketing do Sport Club Corinthians Paulista, bem com os dados obtidos por meio dos Relatórios Anuais do clube de 2009 e 2010 e por meio do *website* do clube, os resultados obtidos serão aqui apresentados para posterior análise do estudo de caso, buscando atingir o objetivo geral e os objetivos específicos do presente trabalho.

### **4.1. SPORT CLUB CORINTHIANS PAULISTA**

#### **4.1.1. HISTÓRIA**

Após assistir uma partida de um clube de futebol da Inglaterra, Corinthian Casuals Football Club (homenagem a cidade grega de Corinto), cinco operários, Joaquim Ambrósio, Carlos da Silva, Rafael Perrone, Antônio Pereira e Anselmo Correia, fundaram o Sport Club Corinthians em 1º de setembro de 1910 (SPORT CLUB CORINTHIANS PAULISTA, 2010).

Em 1913 o time de várzea foi aceito para fazer parte da Liga Paulista de Futebol, juntamente como três outros clubes chamados de “três mosqueteiros”, Americano, Germânia e Internacional. Devido a este fato, foi escolhido o “Mosqueteiro” como novo mascote do Sport Club Corinthians, utilizado até os dias atuais. O ingresso no futebol oficial, com a profissionalização do clube, aconteceu a partir de 1933.

Um grande marco na história do clube, segundo o histórico apresentado por Sport Club Corinthians (2010), ocorreu em outubro de 2007, com o início da nova gestão do clube e a eleição de Andrés Navarro Sanches como presidente. A nova diretoria encontrou uma situação econômico-financeira preocupante e foi necessária a abordagem de uma estratégia de renovação. Uma estrutura de gestão profissional foi montada, com a preocupação com a governança corporativa e transparência na prestação de contas. Além disto, foi adotado o regime presidencialista, juntamente com o desenvolvimento de um trabalho em forma de um colegiado, com troca constante de informações. O clube foi dividido em três unidades de negócios: futebol, esportes terrestres e aquáticos e clube social.

Como ações táticas, a nova gestão adotou um tratamento ortodoxo, a análise das despesas para sua redução, análise dos contratos de serviços, adequação orçamentária departamental, reuniões periódicas com as vice-presidências e diretorias para discutir números e novas contratações.

As ações de gerenciamento tiveram como base o planejamento estratégico, a implantação do fluxo de caixa, com horizonte de custos para 60 dias e detalhamento do planejamento orçamentário. Uma contabilidade gerencial, com acompanhamento mensal passou a ser utilizada, com atos e resultados divulgados mensalmente e consequente melhora da estrutura de controles e processos.

Com as mudanças trazidas pela nova gestão do clube, as receitas encerraram 2010 em R\$ 212,6 milhões, 81% superiores em relação a 2008. A arrecadação nos jogos subiu 77%, atingindo R\$ 29,4 milhões de receita (SPORT CLUB CORINHINAS PAULISTA, 2010).

Além disto, 2010 foi o terceiro ano consecutivo no qual o Corinthians registrou um superávit em seu exercício, com um acúmulo de R\$ 20,4 milhões de superávits entre 2008 e 2010, situação muito mais positiva quando comparada com o período de 2005 a 2007, quando acumulou déficits de R\$ 100,6 milhões (SPORT CLUB CORINTHIANS PAULISTA, 2010).

Segundo Sport Club Corinthians Paulista (2010), outro indicador que vem crescendo positivamente é o Ebitda, superávit antes dos juros, impostos, depreciação e amortização. Em 2010 este indicador atingiu R\$ 41,1 milhões, 8% maior que o ano de 2009 e 42% maior quando comparado com 2008. O Ebitda indica a capacidade operacional do clube em caixa, ou seja, quanto de recursos é gerado com suas atividades.

A mudança no modelo de gestão também trouxe melhorias em indicadores como o ativo total e patrimônio líquido. O ativo total registrado em 2010 foi de R\$ 430,59 milhões, 19,9% maior que o ano anterior. Já o passivo, teve um crescimento de 6% em relação à 2009, atingindo R\$ 62,01 milhões (SPORT CLUB CORINTHIANS PAULISTA, 2010).

Atualmente, o time profissional disputa a Série A1 do Campeonato Paulista, promovido pela Federação Paulista de Futebol, e a Série A do Campeonato Brasileiro, organizado pela Confederação Brasileira de Futebol (CBF). No *Ranking* Nacional dos Clubes da CBF, o Sport Club Corinthians ocupa o 2º lugar, com 2.137 pontos somados entre os Campeonatos

Brasileiros desde 1971 e as Copas do Brasil desde 1989 (SPORT CLUB CORINTHIANS PAULISTA, 2010).

O Spot Club Corinthians Paulista é uma entidade desportiva sem fins lucrativos, com sede no Parque São Jorge, na cidade de São Paulo, SP, com uma área de 158 mil m<sup>2</sup>. Além disto, possui dois Centros de Treinamento, o CT Itaquera, com 197 mil m<sup>2</sup> e o CT Joaquim Grava, com 180 mil m<sup>2</sup> (SPORT CLUB CORINTHIANS PAULISTA, 2010).

Além do futebol, o clube conta com equipes femininas e masculinas de asa delta, atletismo, basquete, bocha, boxe, fórmula truck, futebol americano, futebol de mesa, futebol society, futsal, flag, GT3, handbol, judô, natação, nado sincronizado, peteca, stock car, tae kwon do, tamboréu, tenis, tênis de mesa, vôlei e, recentemente, o atleta Anderson Silva como representante do MMA (SPORT CLUB CORINTHIANS PAULISTA, 2010).

#### **4.1.2. MISSÃO E VALORES (SETE PILARES)**

O Sport Club Corinthians Paulista (2010) apresenta os Sete Pilares, como missão e valores do clube, que devem ser sempre seguidos por seus sócios, torcedores, funcionários, diretores, etc.:

1. Respeito absoluto à nossa identidade
2. Respeito à nossa cultura
3. Respeito às nossas diferenças
4. Respeito às nossas tradições
5. Difusão dos valores da nação
6. Envolver a torcida com o time
7. Envolver a torcida com o Clube.

#### 4.1.3. ESTRUTURA

De acordo com Sport Club Corinthians Paulista (2010), desde setembro de 2008 vigora um novo estatuto do clube, que garante o voto direto dos associados do clube para o cargo de presidente, mandato de três anos e fim da reeleição. Além disto, o documento foi responsável por criar bases legais ao clube, permitindo o fortalecimento do processo de profissionalização da administração.

A diretoria e os comitês executivos são formados por membros independentes, não remunerados e a gestão é dividida em cinco níveis, conforme o organograma a seguir.

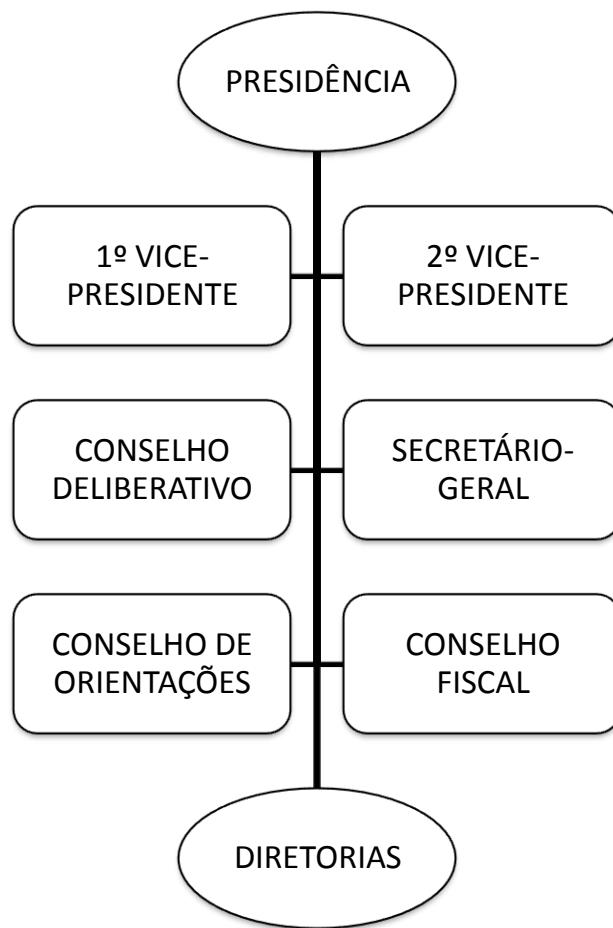


Figura 8 – Organograma.

Fonte: Adaptado Sport Club Corinthians Paulista, 2010.

O presidente do clube é o responsável pela administração social: dirige a organização dos serviços; nomeia comissões permanentes ou temporárias; constrói comissões para apurar infrações; convoca o Conselho Deliberativo, o Conselho de Orientações, a Diretoria e o

Conselho Fiscal; autoriza a abertura de créditos; autentica documentos de responsabilidade social e firma os papéis; gere os interesses sociais; representa o clube em juízo e fora dele.

Os cinco níveis da gestão são estruturados com base nos Poderes Sociais. O primeiro deles é a Assembléia Geral, composta por todos os associados maiores de 18 anos, admitidos há mais de cinco anos e em dia com as obrigações estatutárias. Esta assembléia irá eleger o presidente e seus vices.

O Conselho Deliberativo é composto por 300 membros, sendo 200 eleitos pela Assembléia Geral com mandatos trienais e 100 vitalícios. Este conselho que irá eleger os membros efetivos e suplentes do Conselho de Orientação (Cori), do Conselho Fiscal, da Comissão de Ética e disciplina e dos conselheiros vitalícios. Além disto, irá votar a previsão orçamentária anual; os pedidos de suplementação de verbas da Diretoria; julgar as contas anuais da Diretoria e os pareceres do Conselho Fiscal e do Cori; e apreciar o relatório geral do presidente.

O Conselho de Orientação é composto por dez membros e tem como função orientar o presidente e fiscalizar a administração, além de aprovar e expedir o Regimento Interno e Regulamentos; emitir parecer ao Conselho Deliberativo a respeito da proposta orçamentária da Diretoria; autorizar o Presidente a firmar contratos; e examinar balancetes mensais.

Os três membros efetivos e três membros suplentes do Conselho Fiscal irão verificar a escrituração do clube, examinando os comprovantes mensais, revisando balancetes, transmitindo possíveis irregularidades ao Presidente, representando o Cori em temas de ordem financeira, além de emitir parecer anual ao Conselho Deliberativo em relação às finanças do clube e fiscalizar que a Legislação Esportiva vigente está sendo cumprida.

Por fim, a Diretoria é responsável pela Administração geral do Sport Club Corinthians Paulista: admissões, transferências, licenciamento, demissão e readmissão de associados, tratar das competições desportivas, fornecer ao Cori e ao CD documentos solicitados. São 12 diretorias: finanças, futebol profissional, esportes terrestres, relações-internacionais, futebol de base, esportes aquáticos, patrimônio, marketing, cultural, negócios jurídicos, administrativo e social.

<i>Cargo</i>	<i>Nº Funcionários</i>
Diretores*	14
Assessores de Diretoria*	178
Gerentes	30
Chefes/coordenadores	36
Técnicos/supervisores	94
Administrativo	113
Operacional	198
Atletas do futebol profissional	49
Atletas do futebol amador	95
Médicos, massagistas e fisioterapeutas	22
Aprendizes	19
<b>TOTAL</b>	<b>848</b>

\* Cargos não remunerados

Tabela 1 - Composição do Quadro de Funcionários.

Fonte: Sport Club Corinthians Paulista, 2010.

No ano de 2010, contou com 848 funcionários, 12.924 sócios titulares adimplentes, 8.806 dependentes e mais de 30 milhões de torcedores, o que representa a segunda maior torcida do Brasil e a maior do Estado de São Paulo (SPORT CLUB CORINTHIANS PAULISTA, 2010).

#### **4.1.4. O CLUBE COMO UM NEGÓCIO**

Tendo em vista a descrição do Sport Club Corinthians Paulista até este ponto, é possível observar que o clube vai além de uma equipe de futebol profissional, ou seja, apesar de o foco principal ser direcionado a essa equipe, principalmente pela mídia esportiva, a estrutura do clube, conforme anteriormente apresentada, envolve uma gama muito maior de atividades. Alguns outros dados, envolvendo o clube como um todo, serão apresentados a seguir.

O Gráfico 4 a seguir ilustra o crescimento da torcida do Sport Club Corinthians, segundo dados da pesquisa Lance! – Ibope de 2010. De 2004 para 2010 houve um aumento de mais de 1,8 milhão de torcedores. Isto colocou o clube muito próximo da maior torcida do Brasil, a do Flamengo, com uma diferença de 7,4 milhões de torcedores entre uma torcida e outra. Tal fato pode ser explicado pela conquista de títulos, uma vez que o Corinthians obteve maiores conquistas no âmbito nacional nos últimos anos, quando comparado com o Flamengo.

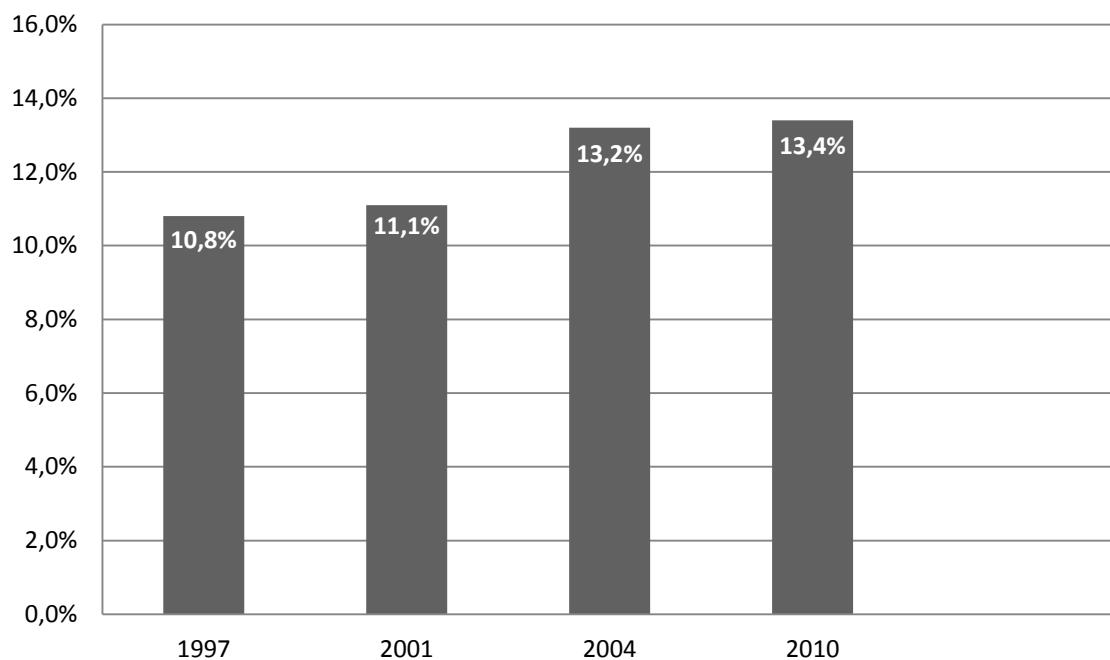


Gráfico 4 - Evolução da torcida (em %).

Fonte: Sport Club Corinthians Paulista, 2010.

De acordo com Sport Club Corinthians Paulista (2010), a maior fonte de receitas do clube é o futebol profissional, que representa R\$ 212 milhões e um superávit de R\$ 3,5 milhões, enquanto que R\$ 215 mil é o saldo do clube social e dos esportes amadores. Das receitas operacionais, R\$ 173.615 milhões tiveram origem no futebol e R\$ 39.018 milhões por meio das outras atividades e esportes do clube, já apresentadas anteriormente, mas que não são o foco do presente estudo.

O Gráfico 5 a seguir indica o crescimento das receitas do clube de 2007 a 2010, desconsiderando as receitas advindas da transferência de atletas. O crescimento de 2007 a 2010 foi de 182% (SPORT CLUB CORINTHIANS PAULISTA, 2010).

Houve um crescimento da dívida líquida de 2007 para 2010, no entanto, o crescimento das receitas fez com que um dos indicadores de desempenho do clube (dívida *versus* receitas sem transferência de atletas), indicado no gráfico a seguir, permanecesse em um bom nível.

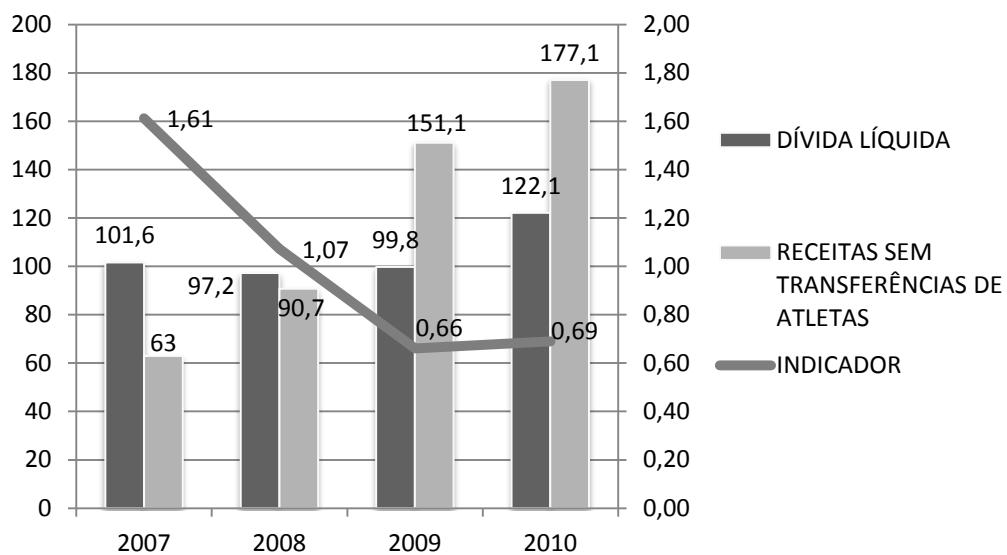


Gráfico 5 - Dívidas *versus* Receitas.

Fonte: Sport Club Corinthians Paulista, 2010.

Como forma de ilustrar a mudança que ocorreu no perfil das receitas de 2007 a 2010, são apresentados os gráficos 6 e 7 a seguir. Em 2007 um montante muito maior era representado pela transferência de atletas, atingindo mais da metade das receitas totais, ou seja, 53%. Das receitas vindas do marketing em 2007 as arrecadações dos jogos, cotas de televisão e patrocínio e publicidade, representavam juntas apenas 37% das receitas totais.

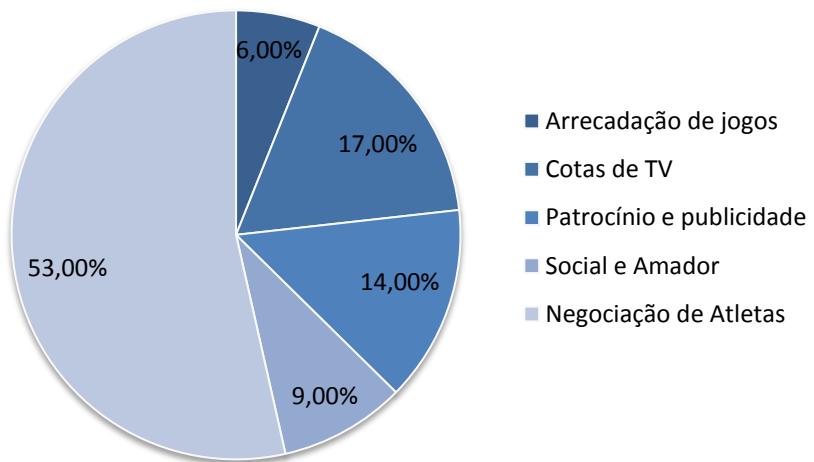


Gráfico 6 - Perfil das receitas em 2007 (em %).

Fonte: Sport Club Corinthians Paulista, 2010.

Por sua vez, em 2010, houve considerável aumento da participação das cotas de TV, arrecadação dos jogos e patrocínio e publicidade nas receitas totais do clube, fatores que são de responsabilidade do departamento de marketing do Corinthians e, assim, mudanças relevantes para o presente estudo, que serão discutidas no item 4.3. Outro fato relevante para a discussão foi a inclusão de uma nova fonte de receita ligada ao marketing do clube: o Fiel Torcedor. Em 2010, as receitas de responsabilidade do departamento de marketing passam a representar pouco menos de 64% das receitas totais do clube, contra os 37% verificados em 2007. O valor é inferior a 64% uma vez que 2% são representados pelo Fiel Torcedor, loterias e outros e, apenas o Fiel Torcedor é de responsabilidade do departamento de marketing.

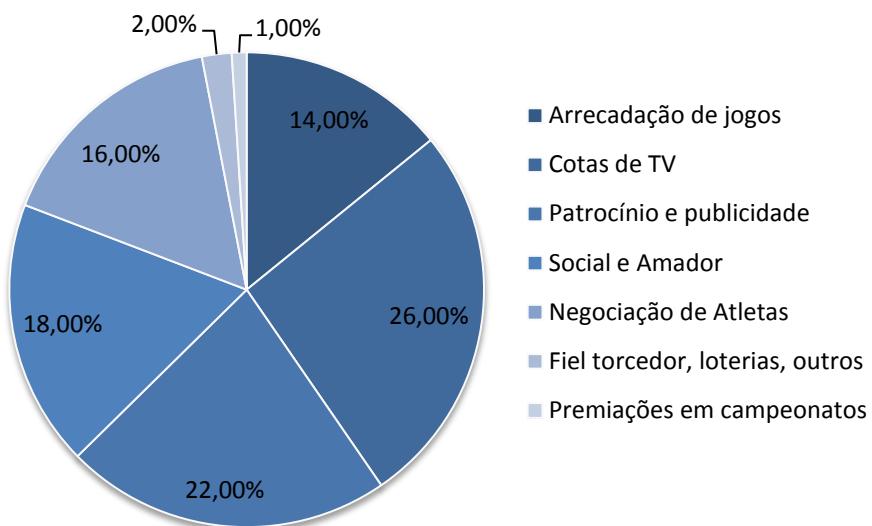


Gráfico 7 - Perfil das receitas em 2010 (em %).  
Fonte: Sport Club Corinthians Paulista, 2010.

Os sete Gráficos a seguir, de 8 a 14, irão ilustrar, separadamente e com valores em milhões de reais, o crescimento de cada uma das receitas demonstradas nos Gráficos 6 e 7 do ano de 2007 para 2010. Respectivamente, as variações das receitas a seguir demonstradas serão: televisão, patrocínio e publicidade, social e amador, negociação de atletas, arrecadação de jogos, fiel-torcedor, loterias e outros e, por último, premiação em campeonatos.

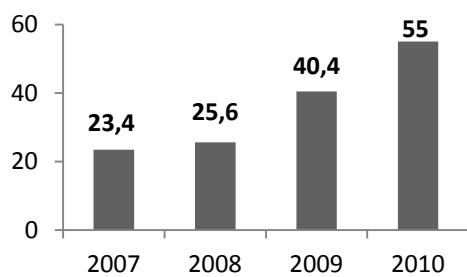


Gráfico 8 - Televisão  
Fonte: Sport Club Corinthians Paulista, 2010.

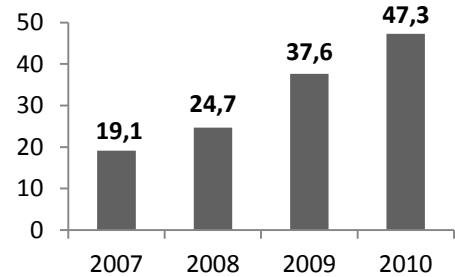


Gráfico 9 - Patrocínio e Publicidade  
Fonte: Sport Club Corinthians Paulista, 2010.

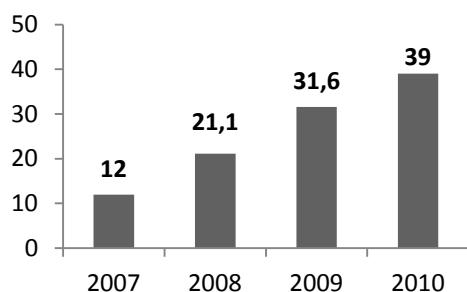


Gráfico 10 - Clube Social e Esportes Amadores  
Fonte: Sport Club Corinthians Paulista, 2010.

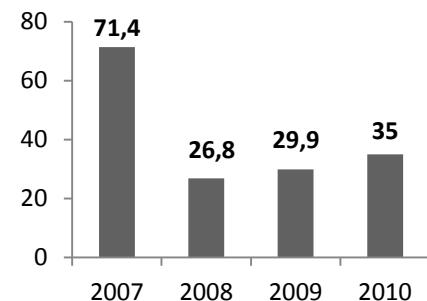


Gráfico 11 - Negociação de atletas  
Fonte: Sport Club Corinthians Paulista, 2010.

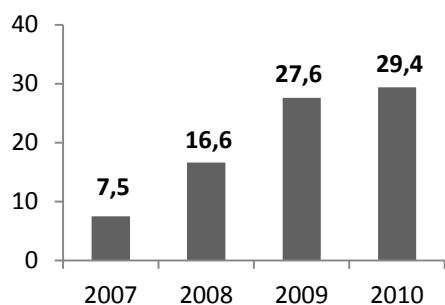


Gráfico 12 - Arrecadação de jogos  
Fonte: Sport Club Corinthians Paulista, 2010.

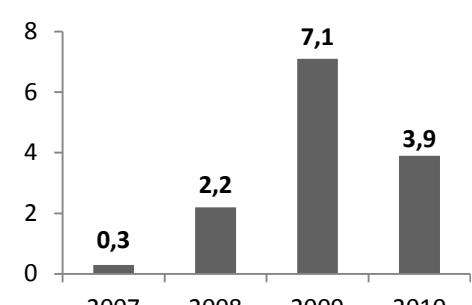


Gráfico 13 - Fiel Torcedor, loterias e outras  
Fonte: Sport Club Corinthians Paulista, 2010.

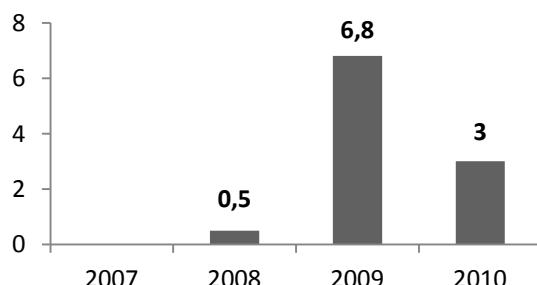


Gráfico 14 - Premiações em campeonatos  
Fonte: Sport Club Corinthians Paulista, 2010.

Como é possível observar, todas as receitas apresentaram aumentos de 2007 para 2010, com exceção das receitas vindas da negociação de atletas, que caiu de R\$ 71,4 milhões em 2007 para R\$ 35 milhões em 2010. Além disso, com exceção das receitas vindas do Fiel Torcedor, loterias e outras e das Premiações em campeonatos, que tiveram um pico no ano de 2010, todas as outras receitas sofreram aumentos constantes de 2007 para 2010, ou seja, a maioria das receitas ligadas ao departamento de marketing sofreram um aumento constante nesse período.

O Gráfico 15 a seguir demonstra que houve aumento de endividamento do clube de 2007 a 2010, no entanto, isso aconteceu porque foram necessários investimentos para a construção do novo centro de treinamento Dr. Joaquim Grava, além dos investimentos usuais na contratação de novos jogadores. Segundo Sport Club Corinthians Paulista (2010), os maiores investimentos na equipe profissional e nas instalações aconteceram em 2010.

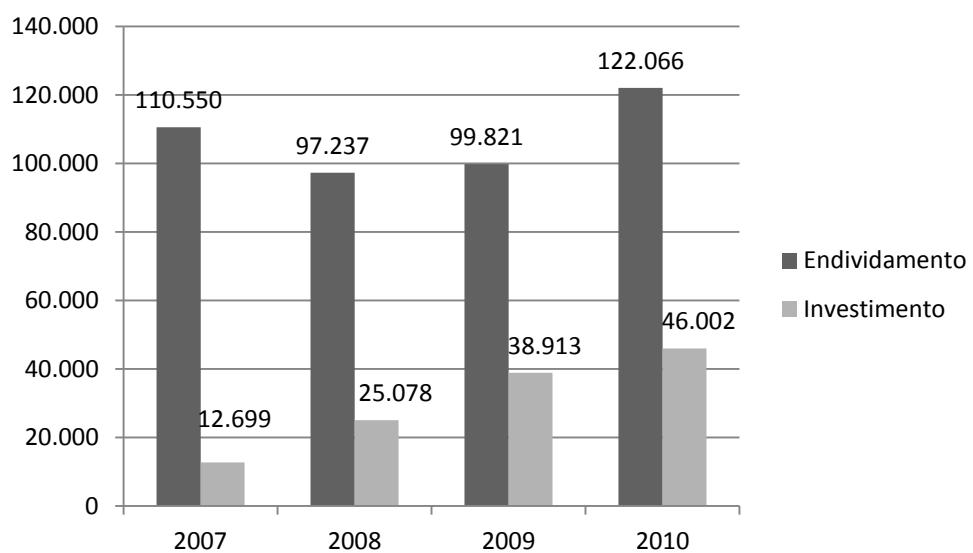


Gráfico 15 - Endividamento *versus* investimentos (em R\$ milhões).  
Fonte: Sport Club Corinthians Paulista, 2010.

A Tabela 2 a seguir indica o desempenho do futebol profissional do Sport Club Corinthians Paulista desde 2001 como uma forma de verificar o aproveitamento do clube de uma forma geral em relação aos jogos disputados. Podemos verificar que, apesar da ausência de títulos no ano de 2010, foi quando o clube apresentou um melhor aproveitamento desde 2001. Tal fato será abordado no item 4.3.

<i>Ano</i>	<i>Vitórias</i>	<i>Empates</i>	<i>Derrotas</i>	<i>Aproveitamento (%)</i>	<i>Títulos</i>
2001	33	16	24	53	1
2002	37	18	16	61	2
2003	28	14	27	47	1
2004	25	18	19	50	-
2005	40	17	19	60	1
2006	30	14	25	50	-
2007	20	21	23	42	-
2008	44	16	10	70	1
2009	33	24	15	57	2
2010	38	17	15	62	-

Tabela 2 - Desempenho do futebol profissional.

Fonte: Sport Club Corinthians Paulista, 2010.

A Tabela 3 a seguir indica outro fato relevante para a posterior no item 4.3.: no ano de 2010, o Corinthians foi o clube com o maior número de jogos transmitidos pelas emissoras de televisão para o Estado de São Paulo. No entanto, uma consideração deve ser feita: os clubes do Rio de Janeiro, como, por exemplo, o Flamengo, não teriam chances de ter um maior número de jogos transmitidos para o estado de São Paulo, uma vez que cada Estado irá priorizar a transmissão dos jogos de clubes do próprio Estado.

<i>Clube</i>	<i>Jogos</i>
Corinthians	66
São Paulo	55
Palmeiras	46
Seleção Brasileira	9
Santos	49
Outros clubes**	63

\* Globo, Band, Sportv 1 e 2, PFC, Band Sports

\*\* Botafogo, Flamengo, Fluminense, Vasco, Atlético, Cruzeiro, Grêmio e Internacional.

Tabela 3 - Jogos transmitidos pela TV\* para São Paulo em 2010

Fonte: Sport Club Corinthians Paulista, 2010.

Dessa forma, com os dados e informações aqui apresentados, é possível verificar que o Sport Club Corinthians Paulista tem grande participação em seu mercado, ou seja, apresenta representatividade em questões como volume das receitas, aparecimento na mídia, números de jogos transmitidos pelos canais de televisão e vitórias em partidas disputadas.

#### **4.2.O MARKETING NO SPORT CLUB CORINTHIANS**

Após a apresentação do Sport Club Corinthians Paulista, em relação à sua história, estrutura de administração, resultados financeiros, e funcionamento do clube como um todo, o foco será direcionado para as questões que envolvem especificamente o marketing esportivo dentro do clube.

A Figura 9 a seguir indica a rede de relacionamento do Sport Club Corinthians Paulista. Cada um dos participantes dessa rede, por exemplo, fornecedores, torcida e funcionários, apresenta um ou mais canais que irão permitir o relacionamento com o Corinthians, conforme apresentado na figura. O departamento de marketing, por sua vez, está envolvido direta e indiretamente em muitas das relações da rede e, por isso, a importância de sua discussão no presente trabalho. Diretamente relacionada é a relação entre o departamento de marketing como canal de relacionamento entre o Corinthians e as TVs e o Patrocínio, por exemplo. Já indiretamente relacionada, é a relação entre o Corinthians e a Torcida, uma vez que está ocorre por meio do *website* do clube e o departamento de marketing é responsável pelo controle e organização do site, conforme veremos mais adiante detalhadamente. Além disso, o relacionamento com a Mídia ocorre por meio de uma assessoria de empresa, serviço terceirizado pelo departamento de marketing do clube, fato também detalhado no decorrer do presente trabalho.

#### 4.2.1. REDE DE RELACIONAMENTO

##### SPORT CLUB CORINTHIANS PAULISTA

###### SÓCIOS ADIMPLENTES: 21.730

CANAIS DE RELACIONAMENTO: site oficial, revista mensal e jornal O Fiel.

Presidente como principal interlocutor da Diretoria no relacionamento com associados, por meio do contato presencial, pelo depósito de mensagens nas caixas de sugestões espalhadas pela sede ou pelo envio de mensagens eletrônicas, via *site*. O presidente disponibiliza, em sua agenda administrativa, horários para se reunir com associados.

###### ENTIDADES

Confederação Brasileira de Futebol, Confederação Sul-Americana de Futebol, Clube dos 13, Federação Paulista de Futebol, Fifa e entidades de esportes amadores. CANAIS DE RELACIONAMENTO: os contatos institucionais são realizados pela Diretoria e pela Presidência.

##### FORNECEDORES

7.268 no total.

CANAL DE RELACIONAMENTO: Momento de reestruturação.

##### FUNCIONÁRIOS

848 no total

CANAL DE RELACIONAMENTO: Diretorias específicas e de Administração

##### TORCIDA

30 milhões de Corinthianos

CANAL DE RELACIONAMENTO: *site* e ouvidoria.

##### TORCIDAS ORGANIZADAS

Mais conhecidas: Camisa 12, Coringão Chopp, Corinthianos Obsessivos, Estopim da Fiel, Garra Corinthiana, Gaviões da Fiel e Pavilhão 9

##### MÍDIA

Dezenas de profissionais de jornais, revistas, rádio, TV e internet estão cadastrados no Clube.

CANAL DE RELACIONAMENTO: assessoria de imprensa

##### BANCOS

Bradesco, Bic Banco, Caixa Econômica Federal (CEF) e BMG

CANAL DE RELACIONAMENTO: Diretoria de Finanças e Presidência.

##### PATROCÍNIO

Neo Química, Perdigão, Life Fitness, Coca-Cola, Volkswagen Caminhões e Ônibus, Bradesco, Warner Music e Grupo Silvio Santos

CANAL DE RELACIONAMENTO: Diretoria de Marketing e Presidência.

##### TVs

Os direitos de transmissão são negociados pelo clube dos 13

CANAL DE RELACIONAMENTO: Diretoria de Marketing e Presidência

##### EQUIPE PROFISSIONAL

18 integrantes da comissão técnica e 57 atletas profissionais

CANAL DE RELACIONAMENTO: acesso direto à Diretoria de Futebol e à Presidência

##### AGENTES DE JOGADORES

O *site* do clube divulga a lista de todos os agentes de seus jogadores

CANAL DE RELACIONAMENTO: Diretoria de Futebol e Presidência

Figura 9 - Rede de relacionamentos.

Fonte: Sport Club Corinthians Paulista, 2010.

#### 4.2.2. MARCA

Atualmente, dentre os clubes brasileiros, o Sport Club Corinthians Paulista é o que apresenta a marca mais valiosa, de acordo com uma pesquisa realizada pela consultoria Crowe Horwath RCS. A tabela a seguir indica o valor da marca de alguns clubes brasileiros e sua evolução de 2004 para 2010.

<i>Clube</i>	<i>2004</i>	<i>2009</i>	<i>2010</i>
Corinthians	286.006	562.594	749.785
São Paulo	339.814	551.908	710.276
Flamengo	322.774	568.110	652.494
Palmeiras	208.485	419.561	497.291
Internacional	82.172	230.890	268.681
Grêmio	67.271	213.695	222.839
Vasco da Gama	78.889	121.800	195.288
Santos	105.351	135.130	171.428
Cruzeiro	70.937	138.904	157.706
Atlético Mineiro	59.056	91.800	124.210
Fluminense	53.546	108.519	104.719
Botafogo	41.158	97.085	82.686

Tabela 4 - Marcas mais valiosas do futebol brasileiro (em R\$ mil)

Fonte: Sport Club Corinthians Paulista, 2010.

O clube credita tal valorização de sua marca ao resultado de um planejamento estratégico bem sucedido executado por seu Departamento de Marketing nos últimos três anos. Como algumas ações, está o licenciamento do uso da marca em equipes de automobilismo da Stock Car, da Fórmula Truck e da GT3 Brasil, a expansão da cadeia de lojas franqueadas “Poderoso Timão” e o lançamento de produtos licenciados com a marca do clube (SPORT CLUB CORINTHIANS PAULISTA, 2010).

A valorização da marca permitiu ao Corinthians conquistar a confiança de novos parceiros, investidores e demais interessados em associar-se à marca. E, para a manutenção da importância da marca, o clube contratou auditores e advogados especializados na preservação dos direitos dos parceiros oficiais, o que implica, também, na busca ao combate à pirataria (SPORT CLUB CORINTHIANS PAULISTA, 2010).

#### 4.2.3. PRODUTOS E SERVIÇOS

O Sport Club Corinthians Paulista comercializa diferentes produtos e serviços, vendidos por meio de lojas físicas ou virtuais. Alguns deles são temporários, ou seja, resultados de determinadas campanhas programadas para durar um determinado período. Outros, são produtos comercializados como qualquer outro, vendidos nas lojas oficiais do clube ou via *website*, como camisetas, copos, livros. Dessa forma, alguns dos produtos e serviços do Corinthians serão aqui descritos.

- República Popular do Corinthians

Idéia implementada pelo marketing do clube no ano de seu centenário. Cada torcedor pode solicitar a emissão de seus próprios documentos do clube: certidão de nascimento, carteira de identidade e passaporte. Cada documento possui uma numeração própria para cada torcedor e o passaporte é carimbado a cada jogo que o torcedor comparece ao estádio. Além disso, a chamada República possui uma carta magna e embaixada própria (SPORT CLUB CORINTHIANS PAULISTA, 2010).

- Fiel Torcedor

Programa/serviço lançado pelo departamento de marketing no final de 2008, que oferece uma série de facilidades aos associados, tais como: compra de ingresso antecipada, com descontos nas partidas nas quais o Corinthians é mandante; benefícios nas lojas oficiais; kits com produtos exclusivos; cartão pessoal para realizar as compras, etc. Atualmente são mais de 70 mil inscritos, dos quais 33 mil mantêm o pagamento em dia (SPORT CLUB CORINTHIANS PAULISTA, 2010). São três tipos de pacotes<sup>18</sup> nos quais o sócio recebe um cartão de identificação, uma conta de *e-mail* do clube e tem facilidades para a compra de ingressos. Cada pacote apresenta diferenças em relação ao valor pago pela anuidade do sócio titular e seus dependentes, locais de acesso dentro do estádio e *kit* oferecido no pacote:

- Minha vida
- Minha história
- Meu amor

---

<sup>18</sup> De acordo com dados e informações obtidas no *website*: <http://www.fieltorcedor.com.br/>

- Rede de lojas Poderoso Timão

A rede de lojas Poderoso Timão foi criada em outubro de 2008 e, até hoje, seu faturamento total já ultrapassou os R\$ 109 milhões. A tabela abaixo indica a expansão das lojas desde sua criação (SPORT CLUB CORINTHIANS PAULISTA, 2010).

Ano	Número de lojas*
2008	12
2009	57
2010	100
2011	104

\* Total de lojas até o mês de março de cada ano.

Tabela 5 - Crescimento das lojas “Poderoso Timão”.

Fonte: Sport Club Corinthians Paulista, 2010.

- Loja virtual

Além das lojas franqueadas, o clube possui uma loja virtual ([www.shoptimao.com.br](http://www.shoptimao.com.br)) que, no centenário do clube em 2010, faturou mais de R\$ 11 milhões, com arrecadação de R\$ 1,4 milhão em *royalties* (SPORT CLUB CORINTHIANS PAULISTA, 2010).

- FarmaTimão

Em dezembro de 2010, visando aumentar o poder da marca, o Corinthians se uniu à rede de farmácias PoupaFarma, que tem foco em segmentos populares do mercado, para criar a FarmaTimão. A primeira franquia foi aberta no próprio Parque São Jorge, tornando-se a primeira farmácia de um time de futebol no mundo e, também, como foco nos segmentos populares. Até 2011, a previsão é ter mais 10 lojas franqueadas (SPORT CLUB CORINTHIANS PAULISTA, 2010).

- TV Corinthians (TVC)

Canal criado em parceria com a TV+ entrou no ar em 1º de março de 2011. As instalações estão no próprio parque São Jorge, ocupa o mesmo andar do departamento de marketing do clube e conta com uma equipe de cerca de 50 pessoas. A TVC é transmitida pelo canal 20 da TVA e a programação diária conta com treinos ao vivo da equipe profissional, entrevistas coletivas pós-treinos, jogos de vôlei e das categorias de base do clube (SPORT CLUB CORINTHIANS PAULISTA, 2010).

- Revistas impressas

O clube apresenta quatro publicações periódicas: *Chute Inicial*, que tem o foco na rede de escolinhas de futebol; *Corinthians Mag*, voltada para assuntos do clube como um todo; o jornal semanal *O Fiel*; e a revista *Nação Corinthians*, com edições bimestrais e tiragem de 10 mil exemplares. As três primeiras publicações foram lançadas em 2009, enquanto a revista *Nação Corinthians* é um projeto de 2010 e relata notícias sobre tudo o que acontece dentro do Parque São Jorge (SPORT CLUB CORINTHIANS PAULISTA, 2010).

- Comemorações do centenário

Uma série de eventos foi realizada para a comemoração do centenário do clube em 1º de setembro de 2010: *show* no parque São Jorge; *Show da Virada* em 31 de agosto de 2010 no Vale do Anhangabaú em São Paulo; inauguração do novo marco da fundação Corinthians no bairro do Bom Retiro em São Paulo; carreata do Bom Retiro ao Parque São Jorge para o “Abraço Fiel”; queima de fogos; *shows* de artistas famosos; inauguração de um selo do clube emitido pelos Correios do Brasil; lançamento da Medalha do Centenário; entre outras apresentações, exibições e homenagens (SPORT CLUB CORINTHIANS PAULISTA, 2010).

Conforme foi possível observar, além de produtos licenciados tradicionais, vendidos em lojas oficiais do clube, a gama de produtos e serviços oferecidos aos consumidores/torcedores é diversificada. É uma forma de o clube fidelizar e atrair cada vez mais clientes.

#### **4.2.4. PROJETOS E AÇÕES ESTRATÉGICAS**

Além dos produtos e serviços oferecidos, em seu relatório anual o Sport Club Corinthians Paulista relata projetos e ações estratégicas para o futuro ou já em andamento. No ano de 2010, alguns dos projetos e ações estratégicas em pauta para os anos seguintes serão relatados a seguir.

- Construção do novo estádio

A construção do novo estádio do Sport Club Corinthians Paulista está no planejamento estratégico da atual gestão. Em agosto de 2010 o clube firmou um protocolo de intenções com a construtora Odebrecht, com um valor estimado em R\$ 335 milhões para a construção. Tal

projeto poderá trazer aumentos da receita futura, além de projetar a marca do clube, inclusive mundialmente.

A capacidade inicial do estádio seria de 48 mil pessoas, no entanto, para se ajustar às especificações da Fifa para sediar jogos da Copa do Mundo de 2014, o projeto está sendo modificado para acomodar 65 mil pessoas. Tal ajuste, trará um aumento de R\$ 170 milhões nos custos previstos.

- Imagem da marca

As ações estratégicas do clube para manutenção e valorização da imagem do clube envolvem a valorização dos torcedores por meio da construção do novo estádio; a valorização da marca tanto nacional como internacionalmente; o envolvimento de torcedores famosos; e o relacionamento da marca com empresas com imagem forte no mercado, como a Nike, Bozzano e Neo Química, algumas das patrocinadoras do clube.

- Futebol profissional

Em relação ao futebol profissional, as estratégias do Sport Club Corinthians Paulista envolvem a formação de um elenco competente e vencedor; contratação de bons técnicos; contratação de jogadores com histórico profissional confiável; parcerias com detentores federativos, como forma de adquirir participação em alguns atletas; e utilizar um critério de investimento permanente na equipe.

- Clube

Para manutenção do clube como um todo, um plano diretor de obras foi elaborado em prol dos associados e dos atletas profissionais com a construção de uma academia para o futebol profissional; reforma dos restaurantes; cobertura da quadra de tênis; e outras obras de recuperação do patrimônio.

- Torcida

Como ações estratégicas para a manutenção e participação da torcida, o clube pretende transformar o torcedor em parte da gestão, por meio de ações de marketing e transparência. No marketing, a elaboração de camisetas comemorativas; o programa de Fiel Torcedor; a televisão do clube, Timão TV; e o carro da Superleague. Como ações de transparência, o

clube busca dividir com o torcedor a realidade e os problemas, como os números contábeis, os direitos federativos do elenco e a arrecadação dos jogos.

- **Espaço Corinthians**

Em dezembro de 2010 foi inaugurado o Memorial do clube na estação Corinthians-Itaquera do metrô de São Paulo. O espaço cultural registra a história do clube paulista com a exibição de vídeos em homenagem aos corinthianos, exposição de réplicas dos troféus das conquistas do clube e um setor reservado aos grandes craques que passaram pelo clube desde sua fundação.

- **Campanha Sangue Corinthiano**

A campanha já tem mais de dois anos e, neste período, já salvou mais de 60 mil vidas por meio da conscientização da importância de doação de sangue. O projeto tem âmbito nacional, foi idealizado e promovido pela torcida, com apoio institucional do clube e atingiu 50 postos de coleta por todo o Brasil em 2011.

- **Chute Inicial**

Representa a maior rede de escolas de futebol licenciadas do Brasil, com 62 unidades que geraram uma receita de R\$ 1,06 milhão em 2010. O objetivo da iniciativa é permitir a socialização do aluno por meio do esporte, utilizando os valores do futebol para a construção do caráter das crianças.

- **Time do Povo**

Este projeto é uma iniciativa para permitir que torcedores que não têm condições financeiras de ir ao estádio assistir a um jogo possam ter esta oportunidade. Além disto, os participantes, principalmente crianças entre 6 e 12 anos, têm a oportunidade de conhecer a sede social do clube e o Memorial do Corinthians. No ano de 2010, 1387 pessoas foram atendidas pelo projeto (1134 crianças e 253 adultos).

Os projetos e ações estratégicas envolvem desde questões de melhorias na infra-estrutura do clube até projetos sociais e de auxílio à comunidade, além da preocupação com a manutenção da fidelidade de sua torcida e valorização da imagem da marca.

#### 4.2.5. O DEPARTAMENTO DE MARKETING DO SPORT CLUB CORINTHIANS PAULISTA

Por meio da entrevista realizada com um dos coordenadores do departamento de marketing foi possível o entendimento de como são realizadas as atividades do marketing esportivo do Sport Club Corinthians Paulista, que serão relatadas de forma detalhada a seguir.

O surgimento do departamento de marketing do Sport Club Corinthians aconteceu em 2007. Anteriormente, todas as atividades relacionadas ao marketing do clube eram realizadas por uma agência terceirizada especializada em marketing esportivo.

Atualmente, o departamento de marketing apresenta um organograma organizado conforme a Figura 10 a seguir, no entanto, não existe uma organização fixa para o desenvolvimento das atividades e as tarefas acabam sendo executadas por todos. Apenas o Diretor do departamento que apresenta suas atividades bem definidas: negociar os contratos de patrocínio, principalmente aqueles que envolvem altos valores, fazer o relacionamento com a mídia e controlar e direcionar o departamento de marketing como um todo.

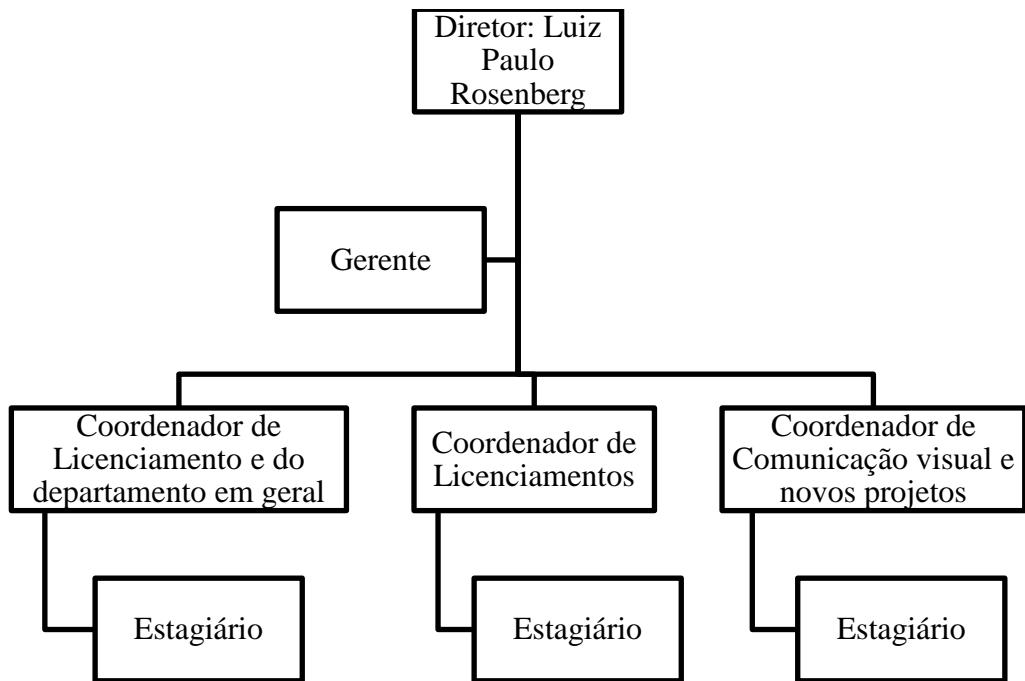


Figura 10 - Organograma do Departamento de Marketing do Sport Clube Corinthians Paulista.  
Fonte: Elaborado pela autora.

Além dessa estrutura interna do departamento de marketing, o clube apresenta algumas atividades que, apesar de controladas internamente pelo departamento de marketing, são terceirizadas, ou seja, sua realização efetiva acontece fora do departamento:

- Serviço terceirizado de web/mobile
- Terceirização da jornalista responsável pela assessoria de imprensa do clube
- A tecnologia do sistema que controla o programa de “sócio-torcedor” é terceirizada, ou seja, o clube contrata a tecnologia externamente.

Como principais atividades de marketing desenvolvidas pelo departamento, principalmente em relação às receitas geradas, estão a venda dos direitos de transmissão para os canais de televisão, as entradas referentes ao patrocínio nos uniformes e a imagem do clube.

O departamento de marketing do Sport Club Corinthians Paulista não recebe do clube um valor anual para suas atividades, ou seja, todos os projetos são realizados por meio de parcerias e, antes de se tornarem viáveis, é necessária a busca por uma parceria que irá fornecer a verba para sua realização. Ironicamente, é o departamento que mais gera receitas para o clube, mas não recebe nenhuma verba para gerar essas receitas.

Um exemplo a respeito do funcionamento dessa busca por receitas foi a campanha da República Popular do Corinthians (já apresentada anteriormente). A idéia teve início dentro do departamento de marketing do clube, no entanto, para torná-la viável foi necessário buscar uma parceria com a F/Nazca, agência de marketing da Nike, que foi quem viabilizou, principalmente em termos financeiros, o lançamento da campanha no ano do centenário do clube. A campanha está sendo tão bem sucedida que a Nike quer levá-la para outros clubes que patrocina internacionalmente, no entanto, o Corinthians irá analisar a possibilidade, uma vez que a Nike depende da autorização do clube para realizar a campanha com outros clubes.

Em relação ao planejamento do departamento de marketing, a cada final de ano, cada departamento deve prestar contas de todas as atividades que desenvolveu e tudo o que aconteceu durante o ano para que seja elaborado o relatório anual de sustentabilidade do clube. Além disso, no início de janeiro as metas de cada departamento devem ser traçadas. No entanto, para o departamento de marketing essa previsão de metas não é tão concreta. Um dos motivos para tal fato é a falta de recursos direcionados para o departamento e a alta dependência de parcerias, principalmente financeiras, para o desenvolvimento dos projetos.

Um segundo motivo é a imprevisibilidade dos acontecimentos dentro do mercado do futebol e, como exemplo, a contratação de um grande jogador como Carlitos Tevez<sup>19</sup>. Se tal fato acontecesse, todo o planejamento financeiro do clube, envolvendo todos os departamentos, teria que ser reorganizado. Isso porque a contratação de tal jogador traria altos custos para o clube. No entanto, para 2009, ano do centenário do clube, a situação foi diferente: houve um planejamento desde o início do ano, envolvendo a contratação do jogador Ronaldo, metas de licenciamento de produtos, metas de patrocínio e a organização dos eventos para o centenário.

Desta forma, a falta de planejamento dentro do departamento de marketing do clube é justificada, pelo próprio departamento, devido ao elevado dinamismo das atividades, curtos prazos para realizá-las e mudança constante do ambiente.

Em uma parceria com a rede de farmácias Pouparfarma e a Neo Química<sup>20</sup>, o Corinthians inaugurou sua primeira farmácia, a “Farma Timão”, dentro do Parque São Jorge. À rede Pouparfarma, conhecida por ser direcionada às classes mais baixas e por praticar baixos custos desde a instalação das farmácias até seu funcionamento, cabe o gerenciamento das farmácias. A meta inicial para o final do ano de 2011 era a inauguração de dez novas na cidade de São Paulo, no entanto, em julho de 2011, a previsão caiu para quatro. Os medicamentos vendidos na farmácia não são exclusivamente da marca Neo Química e, por lei, estes não podem apresentar a marca Corinthians em suas embalagens. No entanto, todos os demais produtos, como algodão, sabonetes, pasta de dente, são produtos licenciados com a marca do clube.

O relacionamento com os patrocinadores é realizado, em sua maioria, pelo Diretor de Marketing, principalmente quando se trata de grandes contratos, envolvendo altos valores, conforme citado anteriormente. Atualmente, o maior patrocinador do Corinthians é a Nike, com um contrato que teve início em 2005 e vigência até 2014. Pela exposição de sua marca, a Nike contribuiu com R\$ 13,9 milhões<sup>21</sup> dos R\$ 47 milhões<sup>22</sup> totais arrecadados pelo clube com patrocínio e publicidade no ano de 2010. Além disso, a Nike também fornece material esportivo ao clube, como uniformes dos jogos, uniformes de treinos, coletes e agasalhos, acumulando um total em torno de R\$ 4,5 milhões e que o Corinthians recebe

---

<sup>19</sup> Na época da entrevista, estava sendo especulada a contratação do jogador argentino pelo Corinthians.

<sup>20</sup> Uma das marcas da Hypermarcas, fabricante de remédios e patrocinadora do clube.

<sup>21</sup> Sport Club Corinthians Paulista. **Mais de 30 milhões de loucos:** Relatório de Sustentabilidade 2010. São Paulo, 2010, p. 37.

<sup>22</sup> Sport Club Corinthians Paulista. **Mais de 30 milhões de loucos:** Relatório de Sustentabilidade 2010. São Paulo, 2010, p. 61.

aproximadamente 20% sobre as receitas geradas pelas vendas dos produtos Nike/Corinthians. A Nike tem exclusividade na venda de camisetas e uniformes. O contrato do Corinthians com a Nike também envolve os jogadores, ou seja, todos aqueles que fazem parte do time profissional, reservas e titulares, devem vestir Nike. Nenhuma outra marca é permitida, com exceção das chuteiras, uma vez que, no futebol, o pé é “propriedade” do jogador e esse tem o direito de escolher a marca de chuteira que irá usar, independente da marca patrocinadora do clube.

A Tabela 6 a seguir permite a comparação dos valores arrecadados com patrocínio entre clubes de futebol de diferentes países. Como é possível verificar, os clubes do Brasil, especificamente o Corinthians, ainda recebem valores muito baixos quando comparados aos recebidos por clubes europeus. No entanto, entre os clubes brasileiros o Corinthians está entre os que mais arrecadam com seus patrocinadores.

Clube	Valor
Liverpool (Inglaterra)	53,6**
Manchester Utd (Inglaterra)	53,5
Real Madrid (Espanha)	52,1
Bayern Munich (Alemanha)	49,9
Corinthians (Brasil)	45,8

\* Valores convertidos para reais na cotação do dia 8 de abril de 2011 (1 euro = R\$ 2,2663)

\*\* O Liverpool só recebeu parte deste patrocínio em 2010. O restante foi repassado em meados de 2011.

Tabela 6 - Maiores contratos de patrocínio em 2010 (em milhões de reais\*)

Fonte: Sport Club Corinthians Paulista, 2010.

Em relação às lojas “Poderoso Timão”, que vendem os produtos licenciados do clube, são consideradas pelo departamento de marketing como a “menina dos olhos” do Corinthians. O projeto teve início há dois anos e, atualmente, existem 105 lojas que funcionam como franquias, onde o clube recebe uma porcentagem sobre as receitas geradas pelas vendas dos produtos de seus franqueados. O clube tem controle das vendas de cada uma das lojas através de um sistema de informação terceirizado. O departamento de marketing do Corinthians recebe diariamente informações sobre as vendas em cada uma das franquias. Por meio desse controle, o clube consegue fazer prospecção de suas vendas nas lojas franqueadas. No entanto, não existe um planejamento com metas e previsão de vendas detalhadas.

O contato entre os franqueados e o departamento de marketing do Corinthians é constante. Por meio desse contato, o clube identifica, por exemplo, quais novos produtos podem ser lançados, além de obter dados estatísticos como, por exemplo, a constatação de que em

épocas nas quais o clube está no meio da tabela de classificação de determinado campeonato, as vendas apresentam os menores índices, ao contrário de quando o clube está nas primeiras ou últimas colocações. Quando o clube está vencendo, obviamente a torcida é incentivada a comprar produtos do clube e, quando o clube está perdendo, ao contrário do que se imagina, a torcida corinthiana tem uma tendência em ajudar o clube comprando mais produtos. No entanto, quando a classificação do time encontra-se no centro da tabela, não há nenhuma motivação para incentivar a compra de produtos.

Antes da inauguração das lojas “Poderoso Timão” o departamento de marketing realizava algumas pesquisas para identificar as necessidades dos torcedores por meio da observação dentro dos estádios durante os jogos.

Outra grande vantagem em relação às lojas “Poderoso Timão” está o fato de reduzirem a compra de produtos piratas e, consequentemente, a fabricação e venda dos mesmos. Com relação à pirataria, em parceria com a Nike, o Corinthians desenvolve uma campanha na busca e apreensão de produtos pirata.

Em relação aos produtos licenciados do Corinthians, atualmente são mais de 4 mil itens fabricados por 200 diferentes empresas, que firmaram o contrato de licenciamento com o clube. Inicialmente, o clube que buscava as empresas para licenciar seus produtos, no entanto, atualmente, com o elevado numero de itens fabricados e o sucesso de seus produtos, o Corinthians é procurado pelas empresas que desejam licenciar determinado item e colocar o nome do clube. Dessa forma, o departamento de marketing recebe as propostas, analisa e então, aprova ou não o contrato de licenciamento. A escolha é feita com base na qualidade dos produtos que serão produzidos, na imagem da empresa que fez a proposta e na originalidade do item, uma vez que já existem mais de 4 mil. No contrato de licenciamento, o Corinthians recebe determinado valor em *royalties*<sup>23</sup> e o licenciado recebe pelas vendas.

A TV Corinthians, por sua vez, é uma parceria com a Rede TV Mais, transmitida pela TVA e pela TV por assinatura da Telefônica. Todo o gerenciamento e gravação da TV Corinthians acontece dentro do próprio departamento de marketing do clube, onde foi montada toda a estrutura com os equipamentos necessários para a transmissão dos programas.

---

<sup>23</sup> Valor pago ao detentor de uma marca, patente industrial, processo de produção, produto ou obra literária original pelos direitos de sua exploração comercial.

As torcidas organizadas são, também, uma preocupação do departamento de marketing do Corinthians. São consideradas cinco grandes torcidas, em número de torcedores e de maior importância e relevância para o clube. Essas torcidas organizadas têm um cartão de identificação para controle do Corinthians e a principal facilidade que adquirem é na compra dos ingressos, o clube abre horários especiais para que as torcidas possam comprar ingressos em grandes quantidades, sem necessidade de ir até as bilheterias, elas retiram seus ingressos na própria sede do clube.

Além disso, as torcidas organizadas são, normalmente, representadas pelos torcedores mais envolvidos e apaixonados, os chamados fanáticos<sup>24</sup>. O que, inicialmente, pode parecer mais fácil para o departamento de marketing, ou seja, agradar um torcedor apaixonado exige menos esforços do que agradar um torcedor não tão envolvido, na realidade acontece o oposto. Acaba sendo muito mais difícil para o departamento agradar aos torcedores fanáticos, inclusive há o exemplo de uma das últimas campanhas do clube: o Corinthians lançou um novo uniforme, de cor roxa. Foi a camisa que bateu recordes de vendas entre a torcida no geral, no entanto, não entre as torcidas organizadas, inclusive, houve protestos dessa torcida contra o lançamento da camisa do clube, inclusive com agressões<sup>25</sup> ao diretor de marketing do clube, Luiz Paulo Resenbergs.

Em relação ao programa de sócio-torcedor, chamado de “Fiel Torcedor”, atualmente o clube conta com 75 mil associados, sendo 50 mil ativos, ou seja, que realizam as compras de ingressos/produtos e usufruem dos benefícios de cada um dos pacotes oferecidos com freqüência. A idéia do clube é que esse número cresça cada vez mais e que possa se tornar maioria da torcida que hoje está em torno de 30 milhões. Isso porque permitiria um maior controle por parte do clube de suas vendas, permitindo, também, maior controle dentro dos estádios durante os jogos, além de aumentar a fidelidade do torcedor com o clube.

Em relação a Ronaldo, o Corinthians teve grande valorização de sua marca com a vinda do jogador, devido ao aumento da visibilidade na mídia internacional e às grandes entradas de recursos financeiros que ele trouxe junto com sua vinda para o clube. Segundo Felício (2011), durante o tempo que jogou no Corinthians, recebia um salário referente a um jogador de seu nível e, como benefício para o clube, trouxe os patrocínios da manga e da barra do uniforme

---

<sup>24</sup> Segundo a definição do dicionário Michaelis Moderno Dicionário de Língua Portuguesa e, de seguido o contexto do presente trabalho, fanático é aquele “que se apaixona demasiadamente por uma causa ou pessoa”.

<sup>25</sup> O carro do Diretor amanheceu, em sua casa, com ovos atirados por torcedores.

de jogo do time, onde uma porcentagem era destinada ao clube e outra ao jogador. Além disso, em todas as campanhas publicitárias que o jogador realizou durante o tempo em que esteve no clube, 50% do direito de imagem era direcionado ao Corinthians. Atualmente, o contato do jogador com o clube permanece, principalmente com a realização de parcerias pontuais entre o Corinthians e a agencia de marketing esportivo do jogador, chamada “9ine”.

As duas atuais campanhas do Sport Club Corinthians Paulista são: a República, já exemplificada anteriormente, e o lançamento da camisa grená com uma estampa de São Jorge, uma homenagem ao clube italiano Torino e ao santo considerado padroeiro do clube. O lançamento dessa camisa aconteceu paralelamente a uma campanha no site do clube, onde o torcedor que comprava a camisa grená recebia um código para acessar o site e acender uma vela ao santo padroeiro do clube. Além disso, a cor grená faz referência ao clube italiano, que foi o primeiro clube com o qual o Corinthians disputou uma partida internacional. Essa homenagem internacional trouxe ao clube um recall internacional de sua ação de marketing.

Como um projeto futuro, que ainda não está concretizado no papel e precisa amadurecer, o departamento de marketing pretende transformar a República Popular do Corinthians em uma nova marca, transformando as lojas do “Poderoso Timão” em consulados do clube, com a venda dos documentos por meio de kits e reformulação das vendas pelo site do clube.

Além disso, outro projeto futuro que envolve o departamento de marketing do clube é a construção do novo estádio do Corinthians. Atualmente, a alimentação dentro dos estádios durante os jogos é terceirizada e apenas uma porcentagem é direcionada ao clube. Com a construção do novo estádio a intenção é realizar parcerias com grandes empresas do ramo da alimentação e construir espaços fixos e bem estruturados.

Apesar de não existir um planejamento estruturado, com um plano de marketing definido, é possível observar que o clube apresenta planos de ação futuros, estipula algumas metas e objetivos para suas atividades dentro do departamento de marketing.

#### 4.2.5.1. DESEMPENHO DO SPORT CLUB CORINTHIANS PAULISTA versus DESEMPENHO DE SEU DEPARTAMENTO DE MARKETING

Considerando o modelo de avaliação de desempenho proposto por Kotler e Keller (2007) apresentado no item 2.2.1, será realizada a avaliação para o desempenho do Sport Club Corinthians Paulista como um todo e, especificamente, para o departamento de marketing.

A Tabela 7 a seguir indica alguns valores que serão necessários para a avaliação do desempenho financeiro das atividades desenvolvidas pelo Sport Club Corinthians Paulista.

	2010	2009	2008
Lucro líquido	R\$ 3.477.000,00	R\$ 4.043.000,00	R\$ 12.035.000,00
Vendas líquidas	R\$ 166.230.000,00	R\$ 143.729.000,00	R\$ 93.361.000,00
Ativos totais	R\$ 430.591.000,00	R\$ 359.181.000,00	R\$ 307.660.000,00
Patrimônio líquido (PL)	R\$ 62.014.000,00	R\$ 58.322.000,00	R\$ 52.496.000,00

Tabela 7 – Indicadores financeiros.

Fonte: Elaborado pela autora com dados dos demonstrativos financeiros de 2009 e 2010 do Sport Club Corinthians<sup>26</sup>.

A Figura 11 a seguir ilustra o modelo de retorno financeiro, conforme apresentado anteriormente no item 2.2.1., para o Sport Club Corinthians Paulista. São três valores em cada um dos quadros, sendo o que o primeiro representa o ano de 2010, o segundo 2009 e o terceiro 2008.

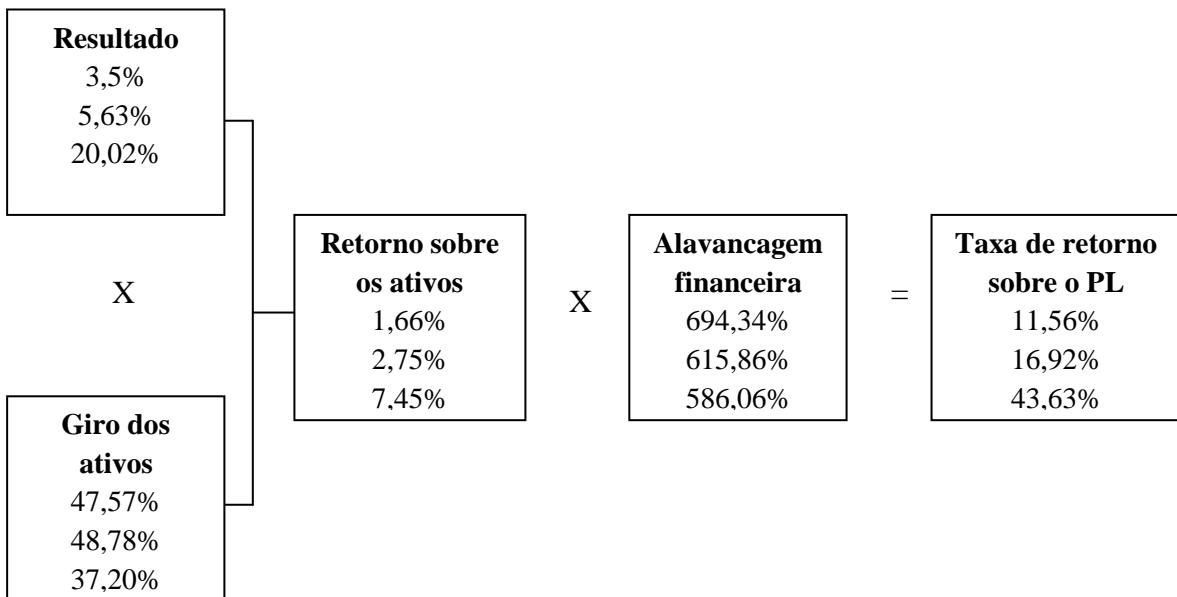


Figura 11 - Modelo financeiro de retorno sobre o PL do Sport Club Corinthians no ano de 2010.  
Fonte: Adaptado de Kotler e Keller (2007, p. 120).

<sup>26</sup> Disponíveis em <http://www.corinthians.com.br/upload/site/balanco-corinthians.pdf> e [http://www.corinthians.com.br/upload/Balanço\\_Corinthians\\_2009.pdf](http://www.corinthians.com.br/upload/Balanço_Corinthians_2009.pdf)

Analisando o modelo financeiro de 2008 a 2010 podemos verificar que houve uma redução na margem de lucros, considerada aqui como resultado, ou seja, apesar do aumento nas receitas das vendas realizadas pelo clube, o lucro líquido apresentou uma redução, conforme pode ser verificado na Tabela 8, reduzindo, assim, a margem de lucros, o que, conforme Matias (2007) significa que o ano de 2008, ao atingir 20,02%, apresentou a maior taxa de geração de recursos excedentes.

Por outro lado, o giro dos ativos apresentou aumento de 2008 para 2009 e permaneceu praticamente estável de 2009 a 2010. O aumento de 2008 para 2009 se deve ao fato de que, proporcionalmente, as receitas geradas pelas vendas apresentaram um maior aumento quando comparadas aos ativos totais, fato também ilustrado na Figura 8. Assim, segundo Matias (2007) em 2009 o Corinthians apresentou maior capacidade para gerar receitas por meio da mobilização de seus ativos, com uma taxa de 48,78%.

A variação no retorno sobre os ativos, produto da margem de lucros e do giro sobre os ativos, se deve às variações nos referidos indicadores. O ano de 2008 apresenta o maior retorno sobre os ativos, atingindo 7,45%, fato explicado, principalmente, por este ano apresentar uma alta margem de lucros, que supera os aumentos em giro dos ativos nos anos subsequentes, 2009 e 2010. Assim, 2008 representa o ano no qual o clube foi capaz de gerar mais receitas excedentes de acordo com os custos e despesas incorridos e o capital total investido.

A alavancagem financeira apresenta porcentagens altas em todos os anos, atingindo mais de 694% em 2010. Isso devido ao fato de os valores que representam os ativos totais serem muito mais altos do que os valores que representam o patrimônio líquido, ou seja, o Corinthians apresenta altos níveis de endividamento, no entanto, alto potencial para gerar benefícios econômicos futuros por meio dos eventos já ocorridos, apesar dos valores não tão altos de seus recursos próprios.

Com o produto do retorno sobre os ativos e da alavancagem financeira, chegamos à taxa de retorno sobre o patrimônio líquido, que tem a maior porcentagem no ano de 2008, atingindo quase 44%. Aqui, a alta taxa de margem de lucros do ano de 2008, influenciou a taxa de retorno sobre os ativos que, por sua vez, influenciou a taxa de retorno sobre o PL, superando os valores mais altos dos outros índices nos anos de 2009 e 2010. Assim, podemos concluir que o lucro líquido de 2008, sendo o maior dentre os três anos, foi o maior influenciador para

atingir uma alta taxa de retorno sobre o PL. Segundo a definição de Brealey e Myers (2003), em 2008 o Corinthians apresentou a maior taxa de retorno sobre o custo de oportunidade.

Segundo Kotler e Keller (2007) o executivo de marketing pode utilizar de dois recursos para melhorar o desempenho da taxa de retorno financeiro da empresa como um todo: aumentar as margens de lucros dos produtos vendidos por meio do aumento das vendas ou redução de custos e/ou aumentar o giro dos ativos por meio do aumento das vendas ou redução dos ativos a determinados níveis de venda.

Dessa forma, iremos direcionar a análise para o departamento de marketing do Sport Club Corinthians Paulista. A Tabela 8 a seguir indica as receitas totais geradas pelo clube de 2008 a 2010, assim como as receitas geradas pelo marketing e a porcentagem total que essas receitas representam da receita total do clube.

	2010	2009	2008
Receita total	R\$ 212.633.000,00	R\$ 149.516.557,00	R\$ 117.521.000,00
Receitas geradas pelo Mkt	R\$ 145.800.000,00	R\$ 118.300.000,00	R\$ 70.600.000,00
% receitas geradas pelo Mkt	68,57%	79,12%	60,07%

Tabela 8 – Divisão das receitas no Sport Club Corinthians Paulista.

Fonte: Elaborado pela autora com dados obtidos de Sport Club Corinthians Paulista, 2009 e 2010.

A Tabela 9 a seguir indica como ocorre a divisão, em porcentagens, das receitas geradas pelo marketing entre: TV/publicidade, patrocínio, patrocínio de uniformes, sócio torcedor, licenciamentos e venda de ingressos.

	2010	2009	2008
Receitas totais do Marketing	R\$ 145.800.000,00	R\$ 118.300.000,00	R\$ 70.600.000,00
TV/Publicidade	37,72%	34,15%	36,26%
Patrocínio Nike	9,53%	13,78%	7,08%
Patrocínio Uniformes	17,14%	18,01%	22,66%
Sócio-Torcedor	1,03%	4,14%	0,14%
Licenciamentos	14,40%	6,59%	10,34%
Vendas de ingressos	20,16%	23,33%	23,51%

Tabela 9 - Divisão das receitas de marketing no Sport Club Corinthians Paulista.

Fonte: Elaborado pela autora com dados obtidos de Sport Club Corinthians Paulista, 2009 e 2010.

Com base na análise da lucratividade do marketing proposta por Kotler e Keller (2007) apresentada anteriormente no item 2.2.1., uma proposta de estruturação para a avaliação do desempenho de marketing do Sport Club Corinthians será apresentada a seguir.

Conforme podemos verificar na Tabela 9, as receitas geradas pelo marketing podem ser claramente identificadas e são divididas em seis grandes grupos: TV/publicidade, patrocínio, patrocínio de uniformes, sócio torcedor, licenciamentos e venda de ingressos.

No entanto, o mesmo não ocorre com os custos e despesas que o departamento de marketing do clube incorre. Os custos não são apresentados separadamente nos demonstrativos e resultados financeiros do clube. Além disso, o próprio departamento de marketing, quando questionado por meio das entrevistas realizadas, não especificou como acontece a divisão dos custos e despesas no departamento de marketing.

Dessa forma, como os custos e despesas são necessários para a estruturação da avaliação de desempenho do Corinthians, iremos utilizar a teoria da departamentalização, apresentada no item 2.2.2 segundo a abordagem de Martins (2003), para identificar quais são os custos e despesas que o departamento de marketing apresenta.

A Tabela 10 a seguir indica os custos, despesas operacionais e despesas financeiras do Sport Club Corinthians Paulista de 2008 a 2010, segundo valores verificados nos demonstrativos financeiros<sup>27</sup> do clube dos anos de 2009 e 2010.

	2010	2009	2008
Custos	R\$ 7.801.000	R\$ 5.847.000	R\$ 3.013.000
Despesas Operacionais	R\$ 189.249.000	R\$ 162.159.000	R\$ 129.421.000
Despesas Financeiras	R\$ 12.811.000	R\$ 7.631.000	R\$ 1.752.000

Tabela 10 – Custos e despesas do Sport Club Corinthians Paulista  
Fonte: Elaborado pela autora.

Considerando o departamento de marketing como um departamento de serviços, conforme a definição de Martins (2003) a separação dos custos e despesas específicos para esse setor será possível. Como forma de rateio, considerando a porcentagem das receitas totais do Corinthians que é representada pelo marketing, conforme apresentado anteriormente na Tabela 8, iremos, então, utilizar a mesma porcentagem para os custos e despesas, ou seja, se no ano de 2010 as receitas geradas pelo marketing representaram 68,57% das receitas totais geradas pelo Corinthians, os mesmos 68,57% irão representar a porcentagem dos custos e despesas que o departamento apresentou em relação aos custos e despesas totais. Dessa forma,

<sup>27</sup> Disponíveis em Sport Club Corinthians Paulista, 2009 e 2010.

a Tabela 11 a seguir indica os custos e despesas do departamento de marketing especificamente:

	2010	2009	2008
Custos	R\$ 5.349.055,89	R\$ 4.626.244,17	R\$ 1.810.040,76
Despesas Operacionais	R\$ 129.765.860,43	R\$ 128.302.912,30	R\$ 77.748.849,99
Despesas Financeiras	R\$ 8.784.355,20	R\$ 6.037.774,80	R\$ 1.052.502,96
Despesas Totais	R\$ 138.550.215,63	R\$ 134.340.687,10	R\$ 78.801.352,95

Tabela 11 – Custos e despesas do departamento de marketing do Sport Club Corinthians Paulista.

Fonte: Elaborado pela autora.

No entanto, dentro do departamento de marketing existem subdivisões em relação à origem das receitas e também em relação à divisão das atividades, conforme indica a Tabela 9, que apresenta seis subdivisões: TV/publicidade, patrocínio, patrocínio de uniformes, sócio torcedor, licenciamentos e venda de ingressos. Assim, cada uma dessas seis divisões será considerada um departamento de serviços para o rateio dos custos, conforme Martins (2003). Novamente, as porcentagens demonstradas na Tabela 9 serão a base para o rateio dos custos, ou seja, se as receitas geradas pela TV/Publicidade em 2010 representaram 37,72% das receitas totais do departamento de marketing, irão, também, representar 37,72% sobre os custos totais do departamento de marketing no ano de 2010, apresentado na Tabela 11.

Seguindo esse raciocínio, as Tabelas de 12 a 14 apresentam as receitas, custos, margem bruta, despesas e lucro/prejuízo de cada um dos departamentos dentro do departamento de marketing nos anos de 2010, 2009 e 2008, respectivamente.

2010						
	TV/Publicidade estática	Patrocínio Nike	Patrocínio Uniforme	Sócio- Torcedor	Licenciamentos	Arrecadação de jogos
RECEITA	55.000.000	13.900.000	25.000.000	1.500.000	21.000.000	29.400.000
(CUSTOS)	(2.017.819)	(509.958)	(917.191)	(55.031)	(770.440)	(1.078.616)
=MARGEM BRUTA	52.982.181	13.390.042	24.082.809	1.444.969	20.229.560	28.321.384
(DESPESAS)	(52.265.171)	(13.208.834)	(23.756.896)	(1.425.414)	(19.955.792)	(27.938.109)
=LUCRO/ PREJUÍZO LÍQUIDO	717.010	181.208	325.914	19.555	273.767	383.274

Tabela 12 - Divisão das receitas de marketing no Sport Club Corinthians Paulista.

Fonte: Elaborado pela autora com dados obtidos de Sport Club Corinthians Paulista, 2009 e 2010.

2009						
	TV/Publicidade estática	Patrocínio Nike	Patrocínio Uniforme	Sócio- Torcedor	Licenciamentos	Arrecadação de jogos
RECEITA	40.400.000	16.300.000	21.300.000	4.900.000	7.800.000	27.600.000
(CUSTOS)	(1.579.884)	(637.428)	(832.959)	(191.620)	(305.027)	(1.079.327)
=MARGEM BRUTA	38.820.116	15.662.572	20.467.041	4.708.380	7.494.973	26.520.673
(DESPESAS)	(45.877.969)	(18.510.171)	(24.188.137)	(5.564.407)	(8.857.628)	(31.342.375)
=LUCRO/ PREJUÍZO LÍQUIDO	-7.057.853	-2.847.599	-3.721.096	-856.027	-1.362.655	-4.821.702

Tabela 13 - Divisão das receitas de marketing no Sport Club Corinthians Paulista.

Fonte: Elaborado pela autora com dados obtidos de Sport Club Corinthians Paulista, 2009 e 2010.

2008						
	TV/Publicidade estática	Patrocínio Nike	Patrocínio Uniforme	Sócio- Torcedor	Licenciamentos	Arrecadação de jogos
RECEITA	25.600.000	5.000.000	16.000.000	100.000	7.300.000	16.600.000
(CUSTOS)	(656.332)	(128.190)	(410.208)	(2.564)	(187.157)	(425.590)
=MARGEM BRUTA	24.943.668	4.871.810	15.589.792	97.436	7.112.843	16.174.410
(DESPESAS)	(28.573.862)	(5.580.832)	(17.858.664)	(111.617)	(8.148.015)	(18.528.363)
=LUCRO/ PREJUÍZO LÍQUIDO	-3.630.194	-709.022	-2.268.871	-14.180	-1.035.172	-2.353.954

Tabela 14 - Divisão das receitas de marketing no Sport Club Corinthians Paulista.

Fonte: Elaborado pela autora com dados obtidos de Sport Club Corinthians Paulista, 2009 e 2010.

As Tabelas de 12 a 14 apresentadas representam, então, uma proposta de estrutura para avaliação do desempenho do departamento de marketing do Sport Club Corinthians Paulista, com base no lucro/prejuízo líquido gerado por cada uma das áreas (TV/publicidade, patrocínio, patrocínio de uniformes, sócio torcedor, licenciamentos e venda de ingressos) dentro desse departamento, ou seja, por meio do resultado de cada uma das áreas, é possível verificar qual delas é mais vantajosa e contribui de forma mais positiva para os resultados do departamento de marketing como um todo. Os resultados aqui obtidos serão analisados no item 4.3.

### **4.3. ANÁLISE DOS RESULTADOS**

Conforme apresentado nos itens 4.1.1 e 4.2.5, o surgimento do departamento de marketing ocorreu paralelamente à reestruturação da gestão iniciada pela nova diretoria, com a presidência de Andrés Navarro Sanches. Assim, tal departamento pode ser considerado novo, uma vez que teve início apenas há quatro anos, em 2007. Antes de seu surgimento, as ações de marketing aconteciam por meio da terceirização dos serviços de uma agência de marketing. No entanto, por diversos fatores, que serão aqui abordados, é possível verificar que a valorização da marca do clube e os retornos financeiros (receitas), trazidos pelo departamento de marketing em si, apenas aconteceram de algum tempo para cá, mais especificamente, com início considerável no ano de 2009.

O crescimento das receitas ocasionado pela reestruturação na forma de gestão teve, também, a participação desse novo departamento conforme ilustrado no item 4.1.4, onde cotas de TV, arrecadação dos jogos e patrocínio e publicidade passam a apresentar considerável participação nas receitas do clube.

Retomando então a teoria, por meio da reestruturação o Corinthians demonstrou a capacidade o marketing esportivo de auxiliar o negócio esportivo a identificar produtos/serviços que atraem os torcedores, o consumidor do esporte, conforme defendem Pitts e Stotlar (2002).

Tanto Soares (2007b) como Brunoro e Afif (1997) consideram o departamento de marketing de um clube de futebol como a parte fundamental para arrecadação de recursos e, conforme a Tabela 9 no item 4.2.5, não é diferente no Sport Club Corinthians Paulista: desde 2008 as receitas geradas pelo departamento de marketing representam mais de 50% das receitas totais do clube. Além disso, concordando com o que os autores defendem, o próprio departamento de marketing do clube considera as principais fontes de receita do clube como sendo: a venda dos direitos de transmissão para os canais de televisão, as entradas referentes ao patrocínio nos uniformes e a imagem do clube. E, conforme defendido no referencial teórico por Grellet (2000), foi possível verificar que as ferramentas de marketing auxiliam a administração dos clubes, principalmente trazendo formas de receita alternativas.

Conforme foi possível observar, o planejamento das atividades de marketing no Sport Club Corinthians Paulista não acontece de forma estruturada, por meio da elaboração de um plano de marketing, segundo a abordagem de alguns autores, como, por exemplo, Afif (2000 apud SOARES, 2007a) e Soares (2007a). No entanto, para cada nova campanha existe um planejamento que iremos chamar de pontual, verificando a viabilidade de sua execução e, principalmente, buscando parcerias para que o projeto se realize. Assim, podemos dizer que a análise das oportunidades e ameaças acontece a cada nova idéia de projeto do departamento de marketing, assim como a definição dos objetivos que o clube pretende com a nova campanha. Esse planejamento estruturado não existe, principalmente, pelo fato de não existir uma verba exclusiva, direcionada ao departamento de marketing, e ser um ambiente muito dinâmico, de mudança constante.

No entanto, apesar de não existir um planejamento e um plano de marketing estruturados, há o planejamento estratégico e orçamentário, implementados após a nova gestão, inclusive necessários para a elaboração do relatório anual, onde o próprio departamento de marketing coloca projetos e ações estratégicas que planejam desenvolver.

Com a reestruturação na gestão podemos, também, verificar a busca do clube pela atração dos torcedores, citada por Rein, Kotler e Shields (2008), por meio da manutenção de ligações não apenas dependentes das vitórias do clube: a criação do programa de sócio-torcedor, o “Fiel-torcedor”, também verificada como uma mudança nas fontes de receita do clube de 2007 para 2010. Além disso, o conhecimento do mercado citado pelos autores também é realizado pelo clube: principalmente por meio das lojas “Poderoso Timão”, conforme item 4.2.5.

Outro fator que deve ser considerado são os valores defendidos nos sete pilares do clube, apresentados no item 4.1.2, onde o Corinthians cita o envolvimento da torcida com o time e o envolvimento da torcida com o clube, enfatizando a preocupação com seu torcedor.

Essa preocupação em manter a ligação com os torcedores pode ser uma das responsáveis por posicionar o clube como a maior torcida do estado de São Paulo e a segundo maior torcida do Brasil. Tal fato faz com que existam mais torcedores interessados em assistir aos jogos do clube e, consequentemente, leva às emissoras de televisão o interesse em transmitir os jogos do Corinthians com maior frequência quando comparado com os outros clubes. E, assim, maiores receitas com vendas dos direitos de transmissão são arrecadadas pelo clube. Isso porque, conforme Kuper e Szymanski (2010), os clubes mais populares no ambiente do

futebol são, também, aqueles que serão beneficiados pelos grandes contratos na televisão, por exemplo.

Relacionado à transmissão dos jogos está, também, a quantidade de vitórias do clube. Conforme verificado na apresentação dos resultados, o ano de 2010 foi o de maior aproveitamento para o Corinthians em termos de vitórias, apesar da ausência de títulos. Quanto mais jogos são transmitidos e, paralelamente, maior é o número de vitórias, mais vitórias são transmitidas e os torcedores ficam mais satisfeitos com o clube. Tal fator está diretamente relacionado com o departamento de marketing, uma vez que, conforme citado pelo entrevistado, as vendas dos produtos do clube são melhores nas épocas de vitórias e derrotas do clube. Assim, o incremento das receitas no ano de 2010 também se deve ao fato de que o clube acumulou maiores números de vitórias, estimulando as vendas. Aqui, está o posicionamento do clube capaz de alavancar o relacionamento com os torcedores, conforme citado por Rein, Kotler e Shields (2008).

Aidar e Leoncini (2000c) citam a cadeia de relacionamentos do ambiente do futebol e, além disso, Brunoro e Afif (1997) citam a comunicação, estendida às relações públicas, como principal responsabilidade do departamento de marketing de um clube de futebol, fato que pode ser claramente observado na rede de relacionamentos do Corinthians, apresentada na Figura 9.

Em relação à marca de uma equipe esportiva, Rein, Kotler e Shield (2008) acreditam que ela é capaz de gerar permanência, conexão e extras com os torcedores. Além disso, Melo Neto (1998), coloca a força da marca como o maior patrimônio do clube. Frente a tais fatos, o Corinthians tem sua marca em uma posição favorável em relação ao marketing. Isso porque, conforme indicado no item 4.2.2, houve grande valorização da marca do clube até 2010.

Até então, foi possível verificar diversas formas de como o departamento de marketing do clube administra e implementa as ferramentas e ações de marketing, conforme as etapas definidas por Mullin, Hardy e Sutton<sup>28</sup> (2004 apud SOARES, 2007a). No entanto, a terceira etapa citada pelos autores, a avaliação, não pode ser verificada entre as ações do clube.

---

<sup>28</sup> MULLIN, B. J.; HARDY, S. SUTTON, W. A. **Marketing esportivo**. Porto Alegre: Artmed/Bookman, 2004.

Apenas ocorre um controle baseado em valores óbvios como a receita gerada por cada uma das atividades. Dessa forma, conforme apresentado no item 4.2.5.1, um modelo de estruturação para avaliação do desempenho de marketing do clube foi proposto.

O modelo indica que, apenas a partir de 2010, cada uma das divisões do departamento de marketing começa a apresentar lucros. Quando determinada divisão apresenta lucros, significa que as receitas estão superando os custos, ou seja, pode-se concluir que os resultados daquela determinada divisão são vantajosos e trazem resultados positivos para o clube como um todo.

Analizando especificamente os resultados de 2010, podemos verificar que, dentro do departamento de marketing a divisão que traz melhores resultados para o clube é a TV/publicidade, seguida pela arrecadação de jogos, patrocínio de uniformes, licenciamentos, patrocínio da Nike e, por último, o programa de sócio-torcedor.

Outra consideração importante acerca do modelo proposto refere-se ao fato de que, no ano de 2009, conforme ilustrado na Tabela 9, as receitas proporcionadas pelo marketing representaram uma porcentagem maior da receita total do clube se comparada com os anos de 2008 e 2010, no entanto, tal fato não fez com que os lucros de cada uma das divisões do departamento de marketing fossem positivos no modelo proposto. Ou seja, no ano de 2010, apesar de a porcentagem das receitas geradas pelo marketing terem sido menores do que no ano de 2009, os resultados em cada uma das divisões foram positivo e, portanto, mais vantajoso, neste ano de 2010.

Dessa forma, considerando o modelo proposto para a análise de desempenho do departamento de marketing, o Sport Club Corinthians Paulista pode utilizá-lo como uma forma de avaliar as atividades que estão sendo desenvolvidas pelo marketing como um todo, ou seja, a partir de uma análise dos resultados obtidos por meio do modelo, o clube pode planejar de uma forma mais adequada e estruturada suas atividades, identificando àquelas que necessitam de maior atenção e melhorias, àquelas que representam potencial para trazer maiores retornos ao clube e, até mesmo, àquelas que não são tão vantajosas.

Em resumo, a partir de uma análise dos resultados financeiros obtidos por cada uma das atividades executadas pelo marketing do clube, o próprio planejamento do marketing esportivo no departamento pode ser melhorado, permitindo até mesmo uma estruturação posterior de um plano de marketing.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O fato de o Sport Club Corinthians Paulista não apresentar um planejamento, com um plano de marketing claramente definido, não representa um problema imediato para a gestão do clube. Isso pode ser comprovado uma vez que as receitas geradas pelo marketing vêm crescendo a cada ano, conforme verificado na análise dos resultados do clube. Além disso, diversas campanhas são realizadas pelo departamento de marketing e, para isso, ocorre o planejamento pontual, que permite com que as atividades se desenvolvam corretamente, considerando a viabilidade, oportunidades e ameaças.

Outros dois fatores que devem ser considerados ao avaliar a eficiência e eficácia do departamento de marketing do Corinthians são a atração e retenção de torcedores/consumidores e a valorização da marca do clube. Conforme defendido por muitos autores, são fatores de grande importância para o marketing esportivo e, no presente caso, foi possível verificar que o departamento de marketing não só realiza ações para atrair e reter seus torcedores, como se preocupa em verificar se estão sendo realizadas de forma correta e se estão trazendo os resultados desejados. E, em relação à marca, os resultados apresentados demonstraram que vêm se valorizando a cada ano devido às ações implementadas pelo clube.

Considerando o modelo de análise do desempenho financeiro proposto, é possível estipular quais atividades são importantes para um clube de futebol, ou seja, por meio da verificação de qual ou quais delas trazem resultados positivos, pode-se estipular o que é interessante para que o departamento dos clubes de futebol no geral adote como parte de suas atividades de marketing. Ou seja, considerando o modelo do Sport Club Corinthians Paulista, deve-se considerar que os clubes de futebol devem direcionar esforços para a venda dos direitos de transmissão de jogos na televisão e para a publicidade estática.

Por outro lado, é possível verificar, também, quais divisões do departamento de marketing necessitam de maior atenção para trazer melhores retornos para o clube como um todo. No caso do Corinthians, o programa sócio torcedor apresenta o pior resultado dentre os seis analisados, no entanto, é o que o departamento de marketing considera com maior potencial para os próximos anos. Neste caso, o modelo pode ser utilizado como uma forma de identificar quais atividades merecem maior “atenção”.

No entanto, de acordo com o que defende Grellet (2000), os clubes de futebol brasileiros, incluindo o Corinthians, devem verificar que apresentam um alto número de torcedores, maiores do que cubes como *Manchester United*, da Inglaterra, por exemplo. Por outro lado, as condições financeiras dos clubes brasileiros não chegam perto daquelas dos ingleses. Ou seja, a preocupação com os torcedores ainda é baixa quando comparada à atenção dispensada pelos times ingleses aos seus torcedores.

Dessa forma, a preocupação em desenvolver um planejamento para as atividades de marketing, incluindo avaliações dos resultados por ele obtidos deve se manifestar de forma mais ativa entre os clubes brasileiros. Ou seja, esse potencial de crescimento não pode passar despercebido pelos clubes de futebol e as ações de marketing devem se direcionar para identificar tal potencial e buscar formas de trazer maiores retornos para os clubes, principalmente em termos financeiros.

### **5.1. LIMITAÇÕES DO ESTUDO E SUGESTÕES PARA PESQUISAS FUTURAS**

O presente trabalho apresenta algumas limitações em relação à generalização e comparação com outros casos devido ao fato do método utilizado ter sido um estudo de caso de uma única unidade caso, o Sport Club Corinthians Paulista. Além disso, os custos para elaboração da proposta de uma estrutura para a avaliação do desempenho do marketing do clube não foram identificados de forma precisa, ou seja, foi utilizado o rateio por departamentalização devido à falta de dados precisos em relação aos custos específicos do departamento de marketing, o que pode enviesar os resultados. E, também, o fato de o clube não apresentar um planejamento e atividades bem definidas dentro do departamento de marketing, permitindo uma análise fiel junto à teoria. No entanto, dentre os clubes de futebol, conforme verificado no item 4.3, podemos considerar o Corinthians como um dos mais organizados em termos desse departamento, uma vez que apresenta bons resultados financeiros, receitas crescentes, valorização da marca e fidelização dos torcedores.

Dessa forma, pensando na continuidade do presente trabalho, o desenvolvimento de um estudo de caso com outros clubes de futebol seria uma forma de verificar os resultados aqui obtidos e compará-los a outra unidade-caso. Além disso, por meio da comparação entre os

departamentos de marketing de três ou mais clube de futebol, pode ser proposto um modelo ideal a ser aplicado de forma genérica a todos os clubes, tanto em termos de análise dos resultados financeiros, quanto em relação à estruturação de um planejamento do marketing dentro dos clubes de futebol.

## REFERÊNCIAS

AAKER, D. A. **Marcas: brandy equity – gerenciando o valor da marca.** 10. ed. São Paulo: Elsevier, 1998.

AIDAR, A. C. K.; LEONCINI, M. P. A necessidade de profissionalização na gestão dos esportes. In: AIDAR, A. C. K.; LEONCINI, M. P.; OLIVEIRA, J. J. **A nova gestão do futebol**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2000a. Cap. 4, p. 63-76.

AIDAR, A. C. K.; LEONCINI, M. P. As leis econômicas e o futebol: a estrutura do novo negócio. In: AIDAR, A. C. K.; LEONCINI, M. P.; OLIVEIRA, J. J. **A nova gestão do futebol**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2000b. Cap. 5, p. 77-96.

AIDAR, A. C. K.; LEONCINI, M. P. Evolução do futebol como negócio. In: AIDAR, A. C. K.; LEONCINI, M. P.; OLIVEIRA, J. J. **A nova gestão do futebol**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2000c. Cap. 3, p. 41-62.

ALEGRE, A. C. M. S. **Plano de marketing para a rede de lojas Grêmio Mania.** Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2008.

**AMORIM, L. Só falta dar dinheiro:** no país da bola e da próxima copa do mundo, os clubes de futebol nunca faturaram tanto – duro é ter lucro. **Exame**, São Paulo, v. 45, n. 10, p. 80-86, 1º jun. 2011.

**BARP, R. Futebol e marketing:** uma necessária aproximação recíproca (parte 1) – A aplicação da obra de Pitts e Stotlar ao mundo do futebol brasileiro. São Paulo: 29 jan. 2008. Disponível em:

><http://www.universidadedofutebol.com.br/2008/01/1,1458,FUTEBOL+E+MARKETING+UMA+NECESSARIA+APROXIMACAO+RECIPROCA+PARTE+1.aspx?p=4>. Acesso em: 23 maio 2011.

BAYLE, E.; MERCIER, S. Sport et éthique: enjeux et outils pour le marketing sportif. **Revue Française du Marketing**, Paris, v. 219, p. 9, 2008.

BREALEY, R. A. ; MYERS, S. C. **Financiamento e gestão de risco**. São Paulo : Bookman, 2003.

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

COSTA, A. L. Cultura brasileira e organização cordial: ensaio sobre a torcida Gaviões da Fiel. In: MOTTA, F. C. P.; CALDAS, M. P. **Cultura organizacional e cultura brasileira**. São Paulo: Editora Atlas, 2010. Cap. 13, p. 221-238.

**COSTA, G. Marketing esportivo e o futebol brasileiro.** São Paulo: 09 ago. 2007.  
Disponível em:

<http://www.universidadedofutebol.com.br/ConteudoCapacitacao/Artigos/Detalhe.aspx?id=949&p=>. Acesso em: 24 maio 2011.

DRUCKER, P. **Management**: tasks, responsibilities, practices. Nova York: Harper and Row, 1973.

EQUIPE UNIVERSIDADE DO FUTEBOL. **O desenvolvimento do plano de marketing esportivo:** ferramenta de gestão pode gerar resultados a serem alcançados e formular ações para atingir a competitividade. São Paulo: 14 jan. 2010. Disponível em: <<http://www.universidadedofutebol.com.br/2010/01/1,4812,O+DESENVOLVIMENTO+DO+PLANO+DE+MARKETING+ESPORTIVO.aspx?p=4>>. Acesso em: 26 maio 2011.

FULLERTON, S.; MERZ, G. R. The four domains of Sports Marketing: a conceptual framework. **Sport Marketing Quarterly**, Morgantown, USA, v. 12, p. 90-108, 2008.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GRAY, D.; MCEVOY, C. Sport marketing strategies and tactics. In: PARKHOUSE, B. (Ed.). **The management of sport:** Its foundation and application. 4ed. New York: McGraw-Hill, 2005, p. 228-255.

GRELLET, C. O marketing do futebol. In: AIDAR, A. C. K.; LEONCINI, M. P.; OLIVEIRA, J. J. **A nova gestão do futebol.** Rio de Janeiro: Editora FGV, 2000. Cap. 6, p. 97-106.

KOTLER, P.; KELLER, K. L. **Administração de marketing.** 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

KOTLER, P. **Marketing management:** analysis, planning, implementation and control. 8ed. São Paulo: Atlas, 1997.

KUPER, S.; SZYMANSKI, S. **Soccernomics:** por que a Inglaterra perde, a Alemanha e o Brasil ganham, e os Estados Unidos, o Japão, a Austrália, a Turquia – até mesmo o Iraque – podem se tornar os reis do esporte mais popular do mundo. Rio de Janeiro: Tinta Negra Bazar Editorial, 2010.

KWASNICKA, E. L. **Introdução à administração.** 6. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

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

LEONCINI, M. P.; SILVA, M. T. Entendendo o futebol como um negócio: um estudo exploratório. **Gestão & Produção**, São Paulo, v. 12, n. 1, p. 11-13, 2005.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de Marketing: uma orientação aplicada.** Porto Alegre: Bookman, 2006. 720 p.

MARTINS, E. **Contabilidade de custos.** 9. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MATIAS, A. B.; COLABORADORES. **Análise financeira fundamentalista de empresas.** São Paulo: Atlas, 2007.

MELO NETO, F. **Administração e marketing de clubes esportivos.** Rio de Janeiro: Sprint, 1998.

NEVES, M. F.. **Planejamento e gestão estratégica de marketing.** São Paulo: Atlas, 2009.

PITTIS, B. G.; STOTLAR, D. K. **Fundamentos do marketing esportivo.** São Paulo: Phorte, 2002.

REIN, I.; KOTLER, P.; SHIELDS, B. **Marketing esportivo:** a reinvenção do esporte na busca de torcedores. Porto Alegre: Bookman, 2008.

SOARES, M. L. **A miopia do marketing esportivo dos clubes de futebol no Brasil:** proposta de um modelo de gestão de marketing esportivo para os clubes brasileiros. São Paulo: Universidade de São Paulo, 2007.

SOARES, M. L. Identificação das barreiras e facilitadores que influenciam na elaboração da estratégia de marketing esportivo nos clubes de futebol no Brasil: estudo de caso do Grêmio Futebol Porto Alegrense. In: **FÓRUM INTERNACIONAL DE ESPORTES**, 6., São Paulo, 2007b.

SPORT CLUB CORINTHIANS PAULISTA. **Mais de 30 milhões de loucos:** Relatório de Sustentabilidade 2010. São Paulo, 2010.

SPORT CLUB CORINTHIANS PAULISTA. **100 Anos:** Relatório de Sustentabilidade 2009. São Paulo, 2009.

TAPP, A. The loyalty of football fans: We'll support you evermore? **Database Marketing & Costumer Strategy Management**, Bristol, UK, v. 11, n. 3, p. 203-215, 2004.

YIN, R. K. **Estudo de caso:** planejamento e métodos. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

## APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO DA ENTREVISTA SEMI-ESTRUTURADA

1. Como é a estrutura do departamento de marketing?
2. Como funciona a relação receitas x custos do departamento de marketing em relação às receitas e custos do Corinthians como um todo?
3. Existe um planejamento anual para as atividades do departamento?
4. Como é a relação com os patrocinadores?
5. Como é a relação específica com o patrocinador: Nike?
6. Em relação ao site oficial, explique cada um dos projetos:
  - a. TV Corinthians (TVC)
  - b. Pacotes para jogos
  - c. Agência Timão Tur
  - d. Campanha São Jorge
7. Como funciona o programa “Fiel Torcedor”?
8. Como é o funcionamento das lojas “Poderoso Timão”? E qual é o controle do departamento de marketing sobre as lojas?
9. Como acontece o licenciamento dos produtos?
10. Como funciona o projeto da “Farma Timão”?
11. Explique a campanha da República Popular do Corinthians.
12. Explique como foi o planejamento para o ano do centenário.
13. Explique o que a contratação do jogador Ronaldo trouxe para o clube. Houve valorização da marca Corinthians com a vinda do jogador?
14. Existe pesquisa de marketing com os torcedores para verificar possíveis desejos/necessidades?
15. É realizado um acompanhamento dos resultados do departamento de marketing? Tanto em termos financeiros, como em relação ao crescimento do número de torcedores, realização dos projetos, etc.
16. Cite alguns projetos futuros do departamento de marketing.