

FUNDAÇÃO OSWALDO CRUZ
ESCOLA POLITÉCNICA DE SAÚDE JOAQUIM VENÂNCIO
LABORATÓRIO DE EDUCAÇÃO PROFISSIONAL EM VIGILÂNCIA EM SAÚDE

MARKETING E PUBLICIDADE NA MERCANTILIZAÇÃO DO FUTEBOL
BRASILEIRO: O CASO DO CORINTHIANS 2007-2013

Vitor Jorge Alves Felipe

ORIENTADOR:
Flavio Alves Serafini

Rio de Janeiro
2014

VITOR JORGE ALVES FELIPE

**MARKETING E PUBLICIDADE NA MERCANTILIZAÇÃO DO FUTEBOL
BRASILEIRO: O CASO DO CORINTHIANS 2007-2013**

**Pré-projeto apresentado na Disciplina
de Iniciação á educação Politécnica
Eixo Metodologia como requisito
básico e parcial para a Conclusão de
Curso do Curso de Vigilância em
Saúde.**

Orientador: Prof.: Flavio Serafini

2014

SUMÁRIO**CAPITULO I – Do Jogo Violento ao Esporte das Multidões**

1.1 - O violento esporte bretão	06
1.2 - A chegada ao Brasil: De esporte de elite ao jogo das multidões	07
1.3- O Futebol Espetáculo	11

CAPITULO II - Marketing como ferramenta estratégica da indústria do futebol

2.1 - O Marketing	16
2.2 - O Marketing esportivo	19
2.3 O Marketing no Futebol	22

CAPITULO III – O Caso de sucesso do Sport Club Corinthians

3.1 – Evolução do Futebol Brasileiro	24
3.2 O caso de sucesso do Sport Club Corinthians Paulista	30

CONCLUSÃO	35
------------------	-----------

REFERÊNCIAS.	36
---------------------	-----------

Tabelas –

Gráfico I p.24 – As seis maiores receitas do futebol mundial

Gráfico II p.25 – Evolução da marca dos 17 clubes brasileiros

Gráfico III p.26 – Maiores receitas/gastos do futebol espanhol

Gráfico IV p.26 - Participação dos 2 principais times em receitas de cada país em relação à receita total da liga

Gráfico V p.27 – Maiores receitas com direito de Tv Espanha/Brasil

Gráfico VI p.28 – 20 Estádios mais caros do mundo

Gráfico VII p. 30 - Comparação da Evolução com outros clubes brasileiros

Gráfico VIII - Evolução da marca Corinthians

Introdução

O futebol era inicialmente considerado como um esporte violento, mas com o passar das décadas foi sendo reconhecido pela sua beleza e competitividade. Em sua história o futebol foi responsável por diversos embates, de partidas, aos embates políticos, sociais, e culturais. O ponto inicial para que o futebol pudesse obter sua expansão, foi após sua profissionalização, a inserção do negro ao esporte. A criação de federações e competições fizeram com que as disputas se tornassem mais competitivas e tomassem novas dimensões. O surgimento de novos clubes e seleções despertou o interesse de empresas e meios de comunicação a adentrarem a esse mundo futebolístico. As legislações empregadas ao futebol tornaram-no objeto de negócios, principalmente após ser sancionada a lei que possibilitava a criação de clube-empresa. As estratégias empresariais cada vez mais tomaram espaço nos campos de futebol, e uma delas foi o marketing esportivo. Com o incremento de mais profissionalização no modo de administrar os clubes de futebol brasileiro, e a exploração do marketing. O futebol brasileiro fortaleceu-se financeiramente, chegando a estar como 5º colocado do futebol mundial no quesito arrecadação e movimentação financeira. No cenário brasileiro o clube que nos despertou mais interesse foi o Sport Clube Corinthians Paulista, onde apresentou significativas evoluções financeiras com estratégias empresarias inovadoras, e a promessa de um modelo de gestão, mais profissional e independente.

No primeiro capítulo deste trabalho faremos um breve resgate da história do futebol: de seu surgimento na Inglaterra, sua chegada ao Brasil como esporte de elite, sua popularização e profissionalização transformando-o no jogo das multidões, e enfim, no futebol espetáculo, com o esporte cada vez mais inserido na dinâmica do mercado e mobilizando bilhões de dólares ao redor do mundo.

No Segundo capítulo, discutiremos como este processo de permanente popularização-profissionalização-mercantilização encontrou no marketing uma possibilidade de gestão deste negócio, que passa a envolver a imagem do clube, a relação com os torcedores cada vez mais vistos como potenciais consumidores, os diferentes tipos de empresas associadas e patrocinadoras e a diversificação das fontes de receita.

No terceiro capítulo, analisaremos o caso do Corinthians, clube que no período mais recente teve uma estratégia mais agressiva no sentido de fortalecer sua posição no mercado futebolístico e no campo esportivo, alcançando os principais títulos disputados e consolidando-se como equipe com maior receita de patrocínio e maior evolução patrimonial do futebol brasileiro. A partir deste exemplo, tentaremos debater o papel da inserção do marketing no mundo do futebol.

CAPITULO I – Do Jogo Violento ao Esporte das Multidões

1.1 O violento esporte bretão

Há diferentes registros sobre formas de jogos com bola desde a antiguidade, no Japão, na China, na Grécia e mesmo em civilizações nativas das Américas. No século XVI, surgiu na região de Florença, na Itália, uma competição denominada cálculo, realizada anualmente no dia de São João, que para muitos é a primeira versão do futebol moderno. Mas o futebol como conhecemos hoje, uma atividade recreativa racionalmente organizada, com regras e juízes, e com campeonatos regidos por associações desportivas, surgiu somente em meados do século XIX, na Inglaterra. Segundo Proni, desde meados do século XVIII, práticas esportivas com bola vinham passando por transformações no sentido de tornarem-se algo menos violento e mais “civilizado”, uma vez que até então eram caracterizadas por fortes disputas e intenso contato físico. Com o impulso do desenvolvimento capitalista na Inglaterra, buscava-se fazer da prática esportiva não só uma atividade que agradasse aos jovens da elite, mas também que pudesse desenvolver mecanismos de controle das emoções, condizentes com um comportamento individual mais refinado. (PRONI, 2000).

Não que tenha sido um processo planejado, mas nas primeiras décadas do século XIX, na medida em que o futebol ia sendo incorporado como prática esportiva nas escolas inglesas, ele ia se transformando, numa atividade menos violenta, recebendo regras que variavam nas diferentes regiões. Em 1830, surgiram as primeiras regras escritas do futebol que se tem registro, no colégio Harrow, quando se definiu o número de 11 jogadores em cada time e duas traves verticais constituíam a meta para onde a bola deveria ser conduzida. Como cada colégio possuía suas próprias regras, era difícil organizar competições. Assim, em 1848, reuniram-se em Cambridge representantes de

diferentes escolas e estabeleceram um código comum para o futebol. A partir daí, o futebol passou a ser mais aceito no sistema educacional e passou a ser estimulado, como uma prática capaz de moldar o caráter e estimular a vontade de vencer, vontade esta, que deveria estar dentro dos limites do *fair play*, ou seja, de uma relação entre cavalheiros. Inicialmente praticada no ambiente escolar e universitário do início do século XIX, o futebol era um esporte ligado à elite, somente a partir de 1860, que o futebol começa a popularizar-se e a alcançar os operários das fábricas inglesas.

Esta difusão do futebol entre os operários encontrou o estímulo de diretores de fábricas, donos de minas de carvão e mesmo clérigos, que viam na prática do esporte a possibilidade de fortalecer entre os trabalhadores aptidões relativas ao mundo do trabalho, como a resistência física, a disciplina funcional e a obediência a normas e comandos. O futebol que inicialmente era um esporte considerado violento ganhou cada vez mais um perfil de disciplina e organização. A proletarização do futebol encontrou muita resistência entre os homens que controlavam a *Football Association*, entidade que reunia os clubes de futebol na Inglaterra e via em sua proletarização e possível profissionalização a possibilidade e perda de seus princípios éticos, fundamentados na prática de um esporte amador identificada com o cavalheirismo de uma elite.

A saída para esta disputa foi o aceite da crescente profissionalização do futebol, com a manutenção de sua organização em caráter amador, ou seja, os atletas passavam a receber remuneração, entretanto, a gestão dos clubes e associações esportivas seguiam com caráter recreativo e filantrópico. Este modelo é o que, em maior ou menor medida, seria desenvolvido em boa parte dos países onde o futebol posteriormente veio a fincar suas raízes.

1.2- A chegada ao Brasil: De esporte de elite ao jogo das multidões

O futebol só foi incorporado no Brasil em meados dos anos de 1890. Já iniciado em outros países europeus, principalmente a Inglaterra e suas colônias, tinha um cunho mais amador e com forte influência da industrialização, era tido como algo para passar o tempo. Em seu início no Brasil, o futebol também era praticado exclusivamente pela elite, amadoristicamente, e somente com o passar do tempo que iria obter seu desenvolvimento junto a setores mais amplos. Devido a sua exorbitante disseminação no Brasil, o futebol foi ganhando adeptos cada vez mais, e de diferentes classes sociais, popularizando-se na década de 1910, tornando-se reconhecido como esporte na década

de 1920 e obtendo sua profissionalização a partir de 1930. A industrialização foi fundamental para esse desenvolvimento, pois eram com os times de várzea das fabricas que iniciaram os confrontos, tanto regionais como inter-regionais. Os paulistanos deram o passo inicial para a popularização do esporte.

As fontes utilizadas nesta pesquisa apontam São Paulo e Rio de Janeiro, das décadas de 20 e 30, como Estados que comportaram uma extrema competitividade do ponto de vista do nível futebolístico. Dependendo dos interesses em jogo, eles podiam ser rivais ou aliados. Apesar da rivalidade entre esses Estados ter prejudicado, em alguns momentos, o futebol brasileiro, conta-nos Caldas [1989] que as reuniões entre seus dirigentes e jogadores acarretaram na ideia da implantação do profissionalismo no Brasil. (Santo, Tarcyane C.)

Devido a essa competitividade, Rio e São Paulo criaram suas próprias federações. Federação Nacional de Futebol em 25 de setembro de 1915 por São Paulo e Federação Nacional de Esportes pelo Rio de Janeiro em 15 de Novembro também de 1915. Essas entidades foram criadas no intuito de obter, da FIFA, já fundada com a participação de federações futebolísticas de vários países do mundo em 1904, o direito de representar o Brasil no exterior. Porém foi preciso a criação de uma entidade maior. Logo, foi criada a Confederação Brasileira de Desportos – CBD, em 18 de Junho de 1916. Ainda nessa época havia diversos atritos referentes à inclusão do negro no esporte. Porém os times de várzea não incomodavam a elite praticante. Até o momento em que um time chamado Sport Club Corinthians Paulista, fundado em 1910 por artesões, operários, e comerciantes, reivindicou a presença na competição paulistana formada apenas pela elite, o que acabou promovendo anos depois a criação da APEA- Associação Paulista de Esportes Atléticos, em 22 de Abril de 1913, que posteriormente viria a ser a liga de competição dos times paulistas. Na década de 20, o futebol já era um esporte de massa e lotava estádios, instigando rivalidade, e formando ídolos. A comunicação, principalmente o rádio, foi fundamental para a divulgação do futebol. Como diz Levine [1982, p.29] *“a transição do amadorismo para o profissionalismo foi ajudada substancialmente pelo crescimento na divulgação do rádio em meados dos anos 30, assim como o jornalismo popular, na sua infância, acompanhara a rápida emergência do futebol como esporte nacional antes da primeira Guerra Mundial”*.

Até a profissionalização ser reconhecida oficialmente, o esporte teve que transgredir do cenário amador, e somente quando APEA decidiu cobrar ingressos para ver os jogos, foi reconhecida a profissionalização. Com a profissionalização do futebol

em outros países, em especial na Europa, foi ficando cada vez mais insustentável a tentativa de manter o futebol brasileiro atrelado a princípios amadores. Ainda na década de 30, havia o embate dos que defendiam o amadorismo, de certa forma contra a inserção do negro esporte, e de outro lado os que lutavam pela profissionalização. O que estava em jogo neste debate era uma disputa, para consolidar a popularização do futebol, através da profissionalização e da inserção de setores mais pobres da população nas disputas e ligas, ou a sua manutenção como prática esportiva de lazer, ligada a uma elite. Entretanto, com a profissionalização e o início da construção de um grande mercado do futebol em países como Inglaterra, Itália e Espanha, os jogadores brasileiros que se destacavam, começaram a ser assediados para jogar em clubes europeus.

O primeiro time a declarar verdadeiramente a remuneração aos seus atletas foi o Clube de Regatas Vasco da Gama, do Rio de Janeiro. Com essa reformulação do futebol, viu-se o aumento da competitividade dos clubes tanto nacional quanto internacionalmente. Com isso, o contingente de jogadores negros, reconhecidos pela CBD (Confederação Brasileira de Desportos) como empregados desde 1918 pela jurisdição do ministério do trabalho, se beneficiou do púlpito brasileiro para demonstrar seu talento, e desde então são reconhecidos como estilo. Exemplo disso são Leônidas da Silva, o diamante negro, e Domingos da Guia, que logo foram descobertos e levados para a Europa para serem remunerados como profissionais, fazendo cair à máscara racista do amadorismo futebolístico brasileiro. A transferência destes jogadores foi um importante alerta para acelerar o processo de profissionalização do futebol brasileiro, que via a possibilidade de perder seu encanto com a transferência de seus principais talentos.

Logo a CBD interveio e decidiu que clubes poderiam contratar jogadores, entretanto, sem perder seu caráter filantrópico, repetindo assim, o formato inglês, que aceitava a profissionalização da prática futebolística, com a manutenção do amadorismo nos clubes. Em 1940 a Segunda Guerra Mundial fez com que houvesse um grande nacionalismo dentro do futebol, um exemplo disso foi o Palestra Itália, que passou a se chamar Sociedade Esportiva Palmeiras. Em 1950 a FIFA determina que todos os clubes deveriam ostentar os números dos jogadores nos versos das camisas.

Como a década de 1940 foi marcada pela segunda Grande Guerra, e a Europa encontrava-se devastada, foi descartada a possibilidade da realização de uma copa no continente europeu. Jules Rimet então apresentou o potencial do Brasil e o anseio de realizar uma copa, para o conselho da FIFA, que a aprovou como sede da próxima copa

do mundo no ano de 1950. Após diversos embates políticos, campanhas a favor da construção de um estádio, tanto dos meios de comunicação quanto dos grandes clubes, em 1947 iniciaram-se as obras, e três anos depois estava de pé o estádio do Maracanã. Com a construção do Maracanã, estádio que então era considerado o com maior capacidade de público do mundo, multiplicava-se o número de torcedores que poderiam assistir aos jogos de futebol e ampliava-se consideravelmente a possibilidade dos clubes fazerem receitas com a venda de ingressos, até então, principal fonte de arrecadação dos mesmos. (<http://www.lancenet.com.br/novomaraca/noticias/pre-maracana-a-construcao-do-maior-estadio-do-mundo/>).

Inaugurado em 17 de junho de 1950 em um jogo disputado pelas seleções de Rio de Janeiro contra a seleção de São Paulo, onde Didi atuando pelo Rio de Janeiro marcou o primeiro gol do Estádio. Porém todas as atenções estavam voltadas para a realização da copa do mundo, fator principal da construção do Maracanã. A construção do maior palco do mundo seria o espetáculo perfeito para a conquista de uma copa. “O Brasil tinha certeza de que seria campeão do mundo. Ela estava nas ruas, nas casas, nos bares. Estava na mente de cada torcedor. Estava nos dirigentes, na comissão técnica, nos jogadores. Só não estava na garra de Obdulio Varela e nos chutes certos de Schiaffino e Ghiggia.” Foi nesse tom de superioridade que a seleção brasileira entrou em campo contra a seleção Uruguaia. A tarde do dia 16 de julho ficaria marcada para sempre na memória de todos os brasileiros, inclusive dos 200 mil presentes, então maior público da história do futebol mundial. A seleção brasileira precisava apenas de um empate, o que parecia fácil quando marcou seu primeiro gol, porém com toda empolgação se lançou todo ao ataque e acabou sofrendo a virada, e ficando assim sem o título mundial. (<http://copadomundo.uol.com.br/2010/historia-das-copas/1950-brasil/brasil-na-copa/>)

Nos anos que se seguiram, especialmente com a introdução da televisão nos lares brasileiros, o futebol, pouco a pouco foi se tornando um esporte que não só ultrapassava os limites dos estádios de futebol, como também tornava-se um grande espetáculo:

“O advento da televisão e sua significativa introdução nos lares brasileiros nas décadas de 60 e 70 ampliou o alcance do futebol, que se já estava popularizado, tornou-se definitivamente um fenômeno em nível nacional. E, apesar de, por lei, proibidos de lucros, os clubes passavam fundos para a CBD, federações regionais, municipalidade e propagandistas [Levine, 1982, p.32]”.

1.3 - O Futebol Espetáculo

Resultado de uma série de fatores, que vão desde a legislação trabalhista que reduz a carga horária de trabalho para oito horas, às inovações industriais com maquinário, que fizeram com que as pessoas tivessem mais tempo livre disponível para o lazer, até as novas tecnologias de mídia, comunicação e propaganda, e mesmo um aumento maciço de investimentos empresariais no futebol como um todo, este se transforma em um esporte e/ou negócio com uma imensa expansão. Consequentemente, é normal que tenha uma disputa por torcedores, que agora não são mais apenas torcedores, e passam a ser vistos também como potenciais “consumidores”

Em 1980 a televisão entrou de vez para o negócio dos esportes, quando comprou a transmissão dos eventos dos jogos de futebol (MELO NETO, 2000). A transmissão de jogos de futebol, em especial a cabo, é um mecanismo empresarial ligado à imagem de um clube (GONÇALVES e SILVA, 2007). Com a transmissão dos jogos pela televisão, tanto os clubes como as emissoras se beneficiaram. A venda dos direitos de imagem dos clubes para as emissoras se tornou um grande incremento às receitas dos clubes, e as emissoras expandiram o esporte para além de suas fronteiras, despertando o interesse dos que não conheciam o futebol, e consequentemente aumentando seus pontos em audiência. Com a exposição dos jogadores por meio da televisão multiplica-se a possibilidade de receitas através do patrocínio estampado nas camisas dos clubes. A exposição não está mais restrita aos milhares de torcedores que comparecem aos estádios de futebol, mas potencialmente aos milhões que podem assistir aos jogos de seus aparelhos de TV.

Isso demonstra o papel fundamental do poder televisivo junto ao futebol. Além disso, as constantes inovações tecnológicas fizeram com que cada vez mais o futebol conseguisse atingir povos mais distantes.

O processo de reformulação do futebol foi frequente e não se limitou aos campos e atingiu o espaço legislativo. A “lei Zico”, criada pelo próprio ex-craque do Flamengo em 1993, que na oportunidade ocupava o cargo de secretário dos Esportes do Governo Federal, possibilitava a criação de clubes que poderiam se configurar como empresas [cf. Brunoro & Afif, 1997]. Inicialmente o projeto visava que os clubes alcançassem uma maior profissionalização. Pontos do projeto como: o fim do passe e a transformação de clubes em empresas, sofreram muitas resistências, pois essas mudanças no quadro dos clubes e federações poderia se assemelhar a uma maior

transparência para com contratos comerciais, pagamentos de impostos, diminuição dos lucros com venda de jogadores e principalmente a perda de suas regalias e isenções fiscais. Poderia significar o fechamento de muitos times, como também, o regresso de grandes clubes em amadores, assim como modificar e alterar as fortes e consolidadas relações de poder do mundo do futebol.

Com tanta resistência encontrada no projeto inicial, que era tido como fundamental para a modernização do futebol brasileiro, porém muito descolado do contexto futebolístico da época, foram necessárias modificações para que fosse aprovado. Com emendas, alterações e a retirada de pontos polêmicos foram dadas uma maior flexibilidade às normas impostas, o que acabou sendo mais um direcionamento para os dirigentes do que propriamente uma obrigação. A transformação dos clubes em empresas tornou-se uma possibilidade, mas não uma obrigação, como era o objetivo inicial.

Outro grande marco no meio futebolístico Brasileiro ocorrido na década de 1990 foi quando o então Ministro dos Esportes, Edson Arantes do Nascimento, o Pelé, promoveu uma lei chamada – Lei Pelé. Esta dizia que os jogadores poderiam ser “donos” de seus próprios passes, possibilitando uma independência dos jogadores para com empresários e clubes. Na época, Pelé foi muito pressionado pelos dirigentes de clubes, que apesar de todas as transformações ocorridas no futebol brasileiro, ainda seguiam um modelo de gestão basicamente amador, e seus dirigentes viam na proposta de Pelé a possibilidade de perder todos os jogadores formados em suas categorias de base para o futebol Europeu. A Lei Pelé, ao abolir o passe e direcionar as regras de transferências de jogadores para a lógica mercantil favoreceu o êxodo de jovens jogadores brasileiros para o exterior, pois muitos deles são seduzidos pelos salários melhores e pela possibilidade de ganhar em dia, pois a verdade é que muitos times sequer pagam em dia, assim favorecendo um êxodo para o futebol internacional. Pelé viu-se pressionado e obrigado a reformular a ideia original do projeto. Tendo que impor idades mínimas com uma tabela decrescente para que os atletas obtivessem o direito ao passe. Reiterando Brunoro & Afif:

“Exatamente um ano depois, em setembro de 1997, a Casa Civil do governo federal entrega ao Congresso o Projeto Pelé, que tem como pontos principais a transformação dos departamentos de futebol dos clubes em empresas, o fim do passe de jogadores em dois anos, a possibilidade da criação de empresas de prestação de

serviços de arbitragem e a proibição da filiação das ligas às federações” [Idem, 1997, p.19].”

Apontando um quadro cronológico Levine [191982, p.23] *compreende quatro fases na história do futebol: 1894-1904, quando se manteve restrito aos clubes de imigrantes estrangeiros; 1905-1933 fase amadora, marcada por forte divulgação e pressão para melhorar o nível do futebol; 1933-1950 início do profissionalismo; e a fase pós 1950, onde se vê o reconhecimento do futebol brasileiro internacionalmente.* Para, além disso, é possível observar que no parâmetro brasileiro houve um fator a mais dos apontados por Levine. A inserção de investimentos maciços no futebol, que visa resultados, *ou seja, um esporte tratado a partir de uma visão mercadológica, com o apoio maciço de patrocinadores e dos media, além da alta tecnologia em gramados, estádios, materiais esportivos, entre outros. Fase esta que a meu ver se inicia na década de 90 quando o clube Sociedade Esportiva Palmeiras assina um contrato com a Multinacional italiana Parmalat e a “lei Zico” é aprovada, em 1993.* (Santos, T. C. 1999)

De alguma forma, com estas medidas que aprofundam a mercantilização do futebol brasileiro, a realidade nacional aproxima-se cada vez mais da dinâmica internacional, em especial, da Europa, que partilha com a América do Sul o papel de protagonista no futebol mundial. Na década de 1990 é quando no futebol mundial a FIFA vai buscar consolidar a realização das copas do mundo como grandes eventos econômicos, que envolvem audiências com centenas de milhões de espectadores e um cenário de acirrada disputa empresarial:

“A Copa do Mundo realizada na França em 1998 é um exemplo expressivo desta tendência, não apenas apresentando-se como o marco do término deste século mais, sobretudo, porque consolida o futebol como um megaevento, isto é, uma era que institui o futebol com um negócio grande e rentável. O custo da organização de um evento deste porte girou em torno de 330 milhões de dólares, com 2,5 milhões de ingressos colocados à venda; além disso, cerca de 2 bilhões de pessoas em quase todo o planeta assistiram pela televisão a decisão da Copa, no dia 12/07/98 [cf. Fleury, 1998]. Desde os momentos que prescindiram a Copa do Mundo, houve uma acirrada disputa entre empresas fabricantes de material esportivo, como a norte-americana Reebok, a italiana Lotto, a Umbro, a alemã Puma, a kappa, a Aba Sport, a Shamel e a Asics, entre outras⁷; contudo, a alemã Adidas e a norte-americana Nike foram as protagonistas da competição, devido aos seus investimentos nos patrocínios das seleções. A Adidas,

produtora oficial da bola usada na Copa, forneceu material esportivo para as equipes da Argentina, Alemanha, França, Romênia e Iugoslávia, além dos destinados aos árbitros; a Nike, por sua vez, patrocinou o Brasil, a Coreia do Sul, a Holanda, Itália e Nigéria” [o jornal A Folha de S. Paulo, 7 de junho de 1998].

A realização de um evento futebolístico passa a ser agora, um Megaevento, onde não apenas estão presentes times ou seleções disputando o troféu da competição. Passam a estar presentes nestes espaços, empresas, multinacionais, sejam patrocinadoras de equipamentos esportivos como a Nike, ou sejam, patrocinadoras Master como o Guaraná Antártica. Ambas estão ali para terem seus respectivos reconhecimentos mercadológicos e que tenham cada vez mais adeptos de seus produtos. Com isso, atualmente é impensado a realização de um Megaevento futebolístico sem a presença de grandes empresas, responsáveis por movimentar grande quantidade de capital. Para se ter idéia da dimensão deste mercado, Brunoro & afif , apontam uma estimativa que a Nike tenha faturado cerca de 6,5 bilhões de dólares em 1996, a frente de Reebok e Adidas, que arrecadaram, respectivamente, 3,5 e 2,5 bilhões de dólares. Exemplo desse mercado astronômico de cifras, ainda segundo este, neste mesmo ano, a Nike firmou contrato com a CBF por dez anos de exclusividade, algo em torno de 220 milhões de dólares, em troca teria o direito de usufruir da imagem da CBF. Atualmente, este contrato já foi renovado e reajustado, e estima-se que a CBF receba anualmente, da Nike, algo em torno de 30 milhões de dólares, parte considerável de uma receita anual que ultrapassa os 200 milhões de reais.

Apesar desses números, o futebol brasileiro ainda está na sua infância se comparado ao Europeu por exemplo. Desde o seu início, o futebol sempre sofreu com mudanças. Tendo principalmente a influencia de outras esferas como a política e também a econômica. O futebol está inserido em um quadro mercadológico, como já havia mencionado anteriormente, deixou de ser simplesmente uma prática esportiva. Dentro do mercado do futebol há também outros mercados específicos, como os de equipamentos, serviços especializados e espetáculos.

Esta profissionalização do futebol significa transformá-lo em espetáculo de massas, não mais um simples esporte, mais parte de uma indústria, a indústria do entretenimento. A cobrança de ingressos é um marco na transformação, assim como o rádio e posteriormente a televisão, que ajudaram o futebol a ganhar outra dimensão. Os meios de comunicação desde que começaram a transmitir o futebol, inicialmente pelos

rádios, conseguiram com que tal esporte obtivesse um número expressivo de ouvintes, com a inovação tecnológica, a televisão ficou responsável majoritariamente pela transmissão. Os meios de comunicação em geral, podem ser considerados um pilar para o desenvolvimento e transformação do futebol em espetáculo, pois foi por esse meio que a maioria das pessoas tiveram contato com futebol, e puderam se encantar e a partir de então passar a acompanhar e posteriormente consumir o espetáculo.

O futebol, partindo dessa evolução histórica, e sendo um jogo, tornou-se esporte formal e, posteriormente, um objeto de consumo. É um dos esportes que mais têm recebido patrocínio no Brasil e no mundo (CARVALHO *et al*, 2009; LEONCINI e SILVA, 2005). Conforme Szymanski e Kuypers (1999), o futebol é um produto (o entretenimento de um jogo de futebol) fornecido por trabalhadores (jogadores e comissão técnica) que usa um espaço (campos e estádios) e equipamento (bolas, camisas, meias e chuteiras) em uma competição e por meio de cooperação com os adversários.

Não só a venda do direito de imagem compõem as receitas dos clubes, elas também podem ser obtidas através de diversas formas, elas podem vir da venda de jogadores, das bilheterias dos estádios, do licenciamento dos produtos, de patrocinadores de materiais esportivos, do aumento do seu número de associados, entre outros. “Os clubes brasileiros mais estruturados têm na venda de jogadores grande parte da sua receita, em conjunto com a mídia. Para não ficar presa a esta única fonte, os clubes desenvolvem estratégias para aperfeiçoar outras fontes de receita que não somente a venda de jogadores (SILVA e CAMPOS FILHO, 2006)”.

Com o futebol em estágio de expansão tanto de seu desenvolvimento econômico como também de expansão territorial, a competitividade reivindicou aumentos expressivos de investimentos. Os clubes se tiveram uma grande possibilidade de alavancar suas cifras com surgimento da venda de imagem tanto dos próprios clubes e seleções, como de jogadores, isso foi o carro chefe para que pudesse ser potencializada essa exploração midiática. A partir daí obteve-se um novo fator para arrecadação de investimentos e complementação das receitas. Não só a televisão, mas os meios de comunicação em geral são partes integradoras e fundamentais das receitas dos clubes, pois a emissoras desembolsam verdadeiras fortunas para obter o direito a transmissão dos jogos. De acordo com o site: (<http://exame.abril.com.br/negocios/noticias/os-24-clubes-de-futebol-que-mais-faturam-no-brasil#3>) estima-se que o Clube São Paulo tenha uma receita total de 282 milhões, e que desses 40% sejam das cotas de tv,

Patrocínio e Publicidade: 04%, Transferência de Atletas: 16%, Clube social e esporte amador: 09%, Bilheteria: 09%, Outros: 22%. Assim como o Palmeiras que obteve cerca de 241 milhões, dos quais 31% representam cotas de televisão, Patrocínio e publicidade: 18%, Transferência de atletas: 03%, Clube Social e esporte amador: 09%, Bilheteria: 08%, Outros: 31% e Flamengo que recebeu cerca de 49% que representam cotas de televisão, Patrocínio e publicidade: 22%, Transferência de atletas: 05%, Clube Social e esporte amador: 11%, Bilheteria: 05%, Outros: 08%. Assim como mencionou “(SILVA e CAMPOS FILHO, 2006)” os clubes não se prendem há apenas uma forma de obtenção de receitas, por exemplo, a venda de seus jogadores, mas diversificam as formas de obtenção propiciando um grande crescimento de suas receitas.

CAPITULO II - Marketing como ferramenta estratégica da indústria do futebol

2.1 - O Marketing

Segundo Kotler (2000) o marketing é responsável por grande parte do crescimento e do desenvolvimento econômico da empresa e da sociedade. O ambiente competitivo e globalizado em que as empresas estão inseridas, põem como pré-requisitos para sua sobrevivência a utilização do marketing. Lambin (2000) assevera que o marketing é um conjunto de atividades operadas por organizações, e também um processo social, marketing compreende delinear, desenvolver e entregar bens e serviços que os consumidores desejam e necessitam; consiste em proporcionar aos consumidores produtos, no tempo certo, no local certo e no preço que estão dispostos e podem pagar. As empresas fazem uso dessa ponte no qual seria o próprio marketing para aí então chegar aos seus consumidores e para cativar possíveis novos consumidores.

Lambin (2000) lembra que as atividades correlatas ao marketing demandam estratégias que necessitam da análise e ao delineamento do mercado. Isso envolve segmentação, escolha de mercado-alvo e posicionamento de mercado e por fim a operacionalização destas estratégias. Como o foco principal do projeto está inserido no campo futebolístico podemos relacionar tais estratégias mencionadas por Lambin paralelamente com as utilizadas pelos próprios clubes, buscando ampliar suas receitas, visibilidade e importância, como pelas empresas, quando se agregam aos clubes de futebol e recorrem às estratégias de marketing, direcionando-as majoritariamente para os torcedores, visto que, são seus mercados-consumidores e como também as

probabilidades de êxito junto as suas investidas são muito elevadas, pois atinge um grande quantitativo de torcedores pelos seus respectivos clubes. Seria equivocado formular uma estratégia de marketing por um clube de futebol, direcionando-a para um público alvo que não seja do ramo esportivo, apesar de se ter atualmente um grande leque de ramos diferentes pelos quais os clubes dirigem suas estratégias.

Uma estratégia pode ser concebida como uma sequência temporal de decisões, ou, alternativamente, como um processo que envolve um conjunto de ações voltadas para mover uma empresa em direção ao cumprimento de suas metas de curto prazo e seus objetivos de longo prazo (Harrison, 2005). As estratégias encontram-se presentes em todas as organizações, tanto as mais simples como as maiores e mais complexas, mas elas podem variar em relação ao grau de formalismo com que são formuladas e implantadas. Em Algumas empresas, em especial naquelas que operam em ambientes que mudam rapidamente, ou em organizações de pequeno porte, as estratégias não são definidas ou “planejadas” na concepção formal do termo (Harrison, 2005). Esse é um dos ponto-chaves para a diferenciação dos grandes e pequenos clubes. Nos pequenos clubes, de menor expressão, menores torcidas e receitas encontram-se níveis de profissionalização inferiores, tangendo o amadorismo em comparação a clubes melhor estruturados, onde estratégias não são plenamente definidas e com isso não tem um elevado grau de formalismo acarretando para que não se tenha os resultados esperados das estratégias. Ao inverso do que acontece nos clubes considerados “grandes”, em que a estrutura está intersetorializada, com departamentos semi-independentes, mas que mesmo assim se relacionam buscando objetivos comuns.

A formulação de estratégia, concebida como o processo de planejar as estratégias, ou, no sentido mais amplo, o processo de planejamento estratégico, pode ser desdobrado em três níveis (Kotler, 2000): corporativo, empresarial ou da unidade estratégica de negócio (UEN) e funcional.

No nível corporativo, a formulação da estratégia (planejamento estratégico) refere-se à definição, avaliação e seleção de áreas de negócio nas quais a organização irá concorrer e a ênfase que cada área deverá receber. Nesse nível, a questão fundamental é a alocação de recursos entre as áreas de negócio da organização, segundo os critérios de atratividade e posição competitiva de cada uma dessas áreas, e as estratégias são predominantemente voltadas para o crescimento e a permanência (sobrevivência) da corporação. (Kotler, 2000)

A formulação estratégica no segundo nível – empresarial ou da área estratégica de negócios – está relacionada ao uso eficiente dos recursos e diz respeito ao direcionamento que a organização irá dar ao escopo dos negócios. Nesse nível, predominam as chamadas estratégias competitivas. Assim, a estratégia da unidade de negócio diz respeito à maneira como uma organização irá concorrer nos mercados escolhidos. (Kotler, 2000)

A formulação estratégica no nível funcional relaciona-se ao processo por intermédio do qual as várias áreas funcionais da empresa irão usar seus recursos para a implantação das estratégias empresariais, de modo a conquistar vantagem competitiva e contribuir para o crescimento da corporação. Assim, por exemplo, em cada unidade de negócio, a área funcional de marketing irá desenvolver o processo de planejamento tendo em vista a formulação de estratégias competitivas e a consecução dos objetivos da unidade de negócio em mercados específicos (Kotler, 2000)

Hooley *et al.* (2005) consideram central o papel do marketing na formulação e implantação da estratégia. Isto porque a administração estratégica tem que lidar permanentemente com um ambiente em constante mudança, no qual se sobressaem duas entidades e forças: o mercado e a concorrência. Isso obriga as empresas, em ambiente de alta competitividade, caracterizado por demanda maior do que a oferta, a pautarem suas ações em uma filosofia de orientação para o mercado (Kohli & Jaworski, 1991; Narver & Slater, 1992). A importância do marketing em organizações orientadas para o mercado, que mantêm um duplo foco – mercado e concorrência –, pode ser destacada mediante três elementos ou papéis que constituem o ponto central de seu processo estratégico (Hooley *et al.*, 2005).

É de suma importância para qualquer tipo de organização que a satisfação de seus clientes não seja afetada de forma negativa, ficam evidentes então a importância do marketing para com a manutenção e a satisfação que o cliente tem perante a organização. Para obter a então sonhada satisfação dos clientes pelas empresas, o marketing necessita trilhar alguns caminhos. Primeiro passo seria: identificar o mercado-alvo das empresas e repassá-las informações contundentes, no sentido de saber as reais exigências e demandas de seus clientes, posteriormente a isso seria feita uma reformulação da postura da organização, adotando uma postura mais agressiva e competitiva perante o mercado com um redirecionamento dos recursos para produtos que atingiam as necessidades de seus clientes e que possam despertar o interesse de novos consumidores. Com as estratégias já definidas, chega-se então à parte da

execução das mesmas, no qual se resume a entrega dos produtos para com o cliente e com isso, obter o resultado das estratégias, como afirma Karsaklin & Rodrigues (1991), "os objetivos competitivos e os de comunicação de uma empresa, na busca de melhor posicionamento em determinado mercado, devem se relacionar de modo a possibilitar que o desempenho da comunicação consiga orientar o comportamento do consumidor final no sentido de atingir os objetivos empresariais do anunciante"(p.4)

2.2 - O Marketing esportivo.

Transpondo um pouco do ambiente de Marketing tradicional e se colocando no sentido de direcionar o marketing para o campo do esporte, mais especificamente do futebol, Muylaert (1993) apresenta o marketing esportivo como um “primo irmão” do marketing cultural, inserindo ambos no contexto do marketing institucional, cuja principal preocupação é formar, via de regra a médio e longo prazo, uma boa imagem corporativa, criando, na mente do consumidor, uma boa impressão que distinga uma marca específica das demais (Delozier, 1976; Gomes & Sapiro, 1993). O diálogo que teria o marketing com o esporte estaria pautado no sentido de expor-lhe como uma forma de entretenimento, lazer, atividade física, maneira de proporcionar a saúde, e também como uma forma de gerar recursos para os atletas profissionais, visto que, os mesmos não praticam o esporte apenas por paixão ou algo do tipo, assim como resgatar recursos e investimentos para a manutenção do esporte. Em segundo plano esse vínculo firmando pelos dois teria caráter de colocar o esporte como posição para que investidores interessados pudessem associar-se no sentido de obtenção de retorno tanto de financeiro quanto de imagem.

Campomar (1992) prefere considerar o marketing esportivo como um campo de atividades com características próprias, entretanto, que as relações que existem entre marketing e esporte são feitas de uma mesma forma, mas com duas classes de se interagirem diferentes, que ele prefere desmembrar e denominar como o marketing do esporte e o esporte no marketing de uma organização. Isso então se colocaria de determinada forma: marketing do esporte uso de técnicas de marketing tradicional, feita a partir de uma modalidade esportiva, junto a um público, com oferta de serviço e lazer. Afirmção que encontra base também no que foi dito por Ramos (1991) onde o esporte seria um setor que envolve tudo que faz parte, direta ou indiretamente, das atividades esportivas da engenharia dos produtos até a associação com atletas e propagandas.

A segunda forma de interação postula por Campomar (1992) seria de esporte no marketing de uma organização, representa um modo de relacionamento em que o esporte é integrado às atividades normais de uma empresa de bens ou serviços, sendo utilizado como uma adequação dos elementos de seu mix de promoção a objetivos de comunicação e mercado determinados e estabelecidos. Por essa ótica, o vínculo entre marketing e esporte age como elo entre ações promocionais da empresa e às preferências de seus consumidores-alvo, aplicando-se ao que Richers & Lima(1991) chamam de segmentação por estilo, e o que Crawford (1994) classifica como posicionamento por mercado-alvo: a organização detecta que seus produtos ou serviços-ou, até mesmo, sua própria imagem institucional - podem auferir benefícios da identificação com elementos do cenário esportivo, e integra-os a seus esforços promocionais para, assim, mobilizar seus públicos ou mercados e, enfim, ativar e realizar seus negócios. Teitelbaum, I. (1997)

Assim como em todas as relações em que os elementos são dependentes, as empresas e o esporte, também necessitam se comunicar para que fiquem claros os interesses dos mesmos, e que tais interesses não infligiam os do oposto, para que no futuro se tenha o resultado esperado, e com isso os interesses do esporte com os empresarias não ficam restritos apenas em manter a sobrevivência dos atletas e dos clubes, mas também no sentido de saciar os desejos do público e as necessidades de atletas e federações com as empresas.

De acordo com Melo Neto (1995), empresas que investem no esporte apresentam características essenciais e que constituem o denominado tripé do marketing esportivo. É composto dos aspectos: a) imagem (com a associação da imagem do atleta ou do clube à marca, se torna decisivo para valorizá-la e divulgá-la); b) esporte como mídia (com espaço reservado nos veículos de comunicação, o esporte atinge mercados e públicos específicos, com custos inferiores à mídia convencional; e c) comunicação alternativa (permite divulgação da marca em espaços diferenciados, específicos de cada esporte). “Estes aspectos, conjuntamente, representam”. “As características principais do marketing esportivo como um tipo de marketing promocional” (MELO NETO, 1995, p. 26).

O principal objetivo do marketing esportivo é estabelecer um diferencial capaz de aproximar o consumidor à imagem da marca e do produto com baixo risco, custos menores e grande margem de êxito (MELO NETO, 1995). Seguindo essa ótica, percebemos que é de suma importância à proximidade que o clube deve ter do torcedor,

que agora passa a ser visto não apenas como um simples torcedor, mas sim como consumidor. Parte expressiva do diferencial é creditada ao patrocínio, que proporciona maior divulgação de algumas modalidades, tanto em audiência quanto em número de participantes (POZZI, 1998; WOHLFEIL e WHELAN, 2006).

Patrocínio é conceituado por Pitts e Stotlar (2002) como sendo incentivos (financeiros ou de produtos) oferecidos à outra organização por pessoas, empresas ou entidades que esperam como retorno o reconhecimento público de seu envolvimento com a organização patrocinada. As relações de patrocínio são posicionadas como parcerias que implicam em situações vantajosas para as partes, envolvendo consideração, benefícios, negociação e ganho. Podem acontecer de diversas formas, entre elas o direito de utilizar várias frases em conexão com a empresa/produto, como ‘patrocinador oficial’, ‘fornecedor oficial’, ‘produto oficial’ ou ‘apresentado por’; o direito de conduzir atividades promocionais, como as competições; o direito a uma associação exclusiva em uma categoria de bens ou serviços; o direito de utilizar um logo, um nome ou uma marca registrada focando a conexão do comprador com o produto ou evento, entre outros (MELO NETO, 1995).

O esporte, e em específico o futebol, é um fenômeno social e cultural importante, tanto como espetáculo de massa quanto de prática livre e voluntária do cidadão. Com a intervenção de empresas comerciais e públicas, com a crescente profissionalização e mercantilização, tem se tornado um objeto de consumo (ROCHE, 2002). Desperta o interesse de seus praticantes e admiradores pela grande competitividade que o esporte proporciona.

O futebol, partindo dessa evolução histórica, e sendo um jogo, tornou-se esporte formal e, posteriormente, um objeto de consumo. É um dos esportes que mais têm recebido patrocínio no Brasil (CARVALHO *et al*, 2009; LEONCINI e SILVA, 2005). Conforme Szymanski e Kuypers (1999), o futebol é um produto (o entretenimento de um jogo de futebol) fornecido por trabalhadores (jogadores e comissão técnica) que usa um espaço (campos e estádios) e equipamento (bolas, camisas, meias e chuteiras) em uma competição e por meio de cooperação com os adversários.

Em 1980 a televisão entrou de vez para o negócio dos esportes, quando comprou a transmissão dos eventos dos jogos de futebol (MELO NETO, 2000). A transmissão de jogos de futebol, em especial a cabo, é um mecanismo empresarial ligado à imagem de um clube (GONÇALVES e SILVA, 2007). Com a transmissão dos jogos pela televisão, tanto os clubes como as emissoras se beneficiaram. A venda dos direitos de imagem dos

clubes para as emissoras se tornou um grande incremento às receitas dos clubes, e as emissoras expandiram o esporte para além de suas fronteiras, despertando o interesse dos que não conheciam o futebol, e conseqüentemente aumentando seus pontos em audiência.

Não só a venda do direito de imagem compõem as receitas dos clubes, elas também podem ser obtidas através de diversas formas, elas podem vir da venda de jogadores, das bilheterias dos estádios, do licenciamento dos produtos, de patrocinadores de matérias esportivos, entres outros. “Os clubes brasileiros mais estruturados têm na venda de jogadores grande parte da sua receita, em conjunto com a mídia. Para não ficar presa a está única estratégia, os clubes desenvolvem estratégias para aperfeiçoar outras fontes de receita que não somente a venda de jogadores, e o marketing, cada vez mais, é um instrumento de definição destas estratégias. (SILVA e CAMPOS FILHO, 2006)”.

2.3 O Marketing no Futebol

O futebol é esporte com maior significância no quadro de esportes brasileiros, o mais praticado, com maior popularidade e o maior produtor de fluxo de capital, uma vez que movimenta um mercado de consumo milionário. Em praticamente todos os estados brasileiros há clubes de futebol que movimentam milhares de torcedores apaixonados, enchendo estádios, assistindo às partidas pela televisão e consumindo uma vasta gama de produtos, como camisas oficiais, chuteiras, meias ou mesmo adereços, como chaveiros e mochilas. Com isso, o futebol insere-se na esfera da indústria do entretenimento (SANJURJO, 2011), e as empresas se viram em meio a uma gama de oportunidades tanto de fornecer produtos associados aos clubes de futebol quanto de associarem suas marcas e produtos aos clubes.

Coube ao marketing o papel principal de conciliar os interesses das empresas com os interesses dos clubes. Segundo a AMA, “Marketing é o processo de planejar e executar a concepção, o preço, o planejamento e a distribuição de ideias, bens e serviços para criar trocas que satisfaçam os objetivos individuais e organizacionais, com a oferta de valor e a administração do relacionamento com eles” (AMA, 2010). Assim, o marketing é estratégico não só para os clubes, que buscam aumentar sua visibilidade e seu reconhecimento para ampliar o seu número de torcedores, como para as empresas

que seja atuando diretamente no ramo esportivo, ou associando-se aos clubes, têm a necessidade de trabalhar sua imagem e de seus produtos.

Diferentemente dos clubes brasileiros, os clubes da Europa já se encontram em um nível muito elevado de profissionalização, deixando para trás o amadorismo (GONÇALVES e SILVA, 2007). Obtiveram resultados significativos a partir da reformulação que fizeram no modo de administrar seus clubes. “Alcançado devido ao rompimento de práticas amadoras e a adoção de posturas mais profissionais em sua organização, com ênfase no marketing e nas finanças”. (JAPIASSU, 1990; PRONI, 2000). Com a contratação de grandes estrelas, conquistas de títulos, a imagem dos clubes foi crescendo comercialmente, e conseqüentemente crescendo também o interesse de grandes marcas em associar-se a estes clubes. Hoje, os grandes clubes Europeus têm torcedores em países do mundo inteiro, inclusive no Brasil, ampliando consideravelmente o potencial de suas marcas.

O marketing é uma ferramenta muito utilizada no futebol referindo-se ao patrocínio onde empresas fazem um investimento no clube buscando uma maior exposição de sua marca, e nessas publicidades futebolísticas é muito comum fazer uso da imagem de um grande jogador de seu time como atrativo. O marketing causa uma mudança na relação do torcedor com a identificação do time. Essa identificação que o torcedor tem com o time, é utilizada na busca de formar sócio torcedores, ou seja, torcedores estabelecem uma relação de fidelidade ao clube, comparecendo aos jogos, comprando produtos licenciados e que por um lado, ajudam financeiramente o clube para o qual torcem e por outro recebem prêmios e vantagens por isso, como descontos em ingresso, produtos ou mesmo a possibilidade de conviver mais de perto com seus ídolos.

O processo de mercantilização do futebol teve o marketing esportivo como uma das ferramentas fundamentais nesse processo, pois além de ser peça fundamental na relação dos clubes com as empresas (esportivas e patrocinadoras), no processo de mercantilização do futebol, o marketing ganhou cada vez mais centralidade como ferramenta estratégica de planejamento e organização da gestão de clubes, cada vez mais inseridos em uma dinâmica multimilionária com diferentes fontes de receita e objetivos a serem alcançados, mesmo quando ainda orquestrados por dinâmicas amadoras e fortes disputas políticas.

Por um lado, empresas que patrocinam os clubes visando um retorno positivo de sua imagem e, por outro, o clube buscando investimentos para contribuição de seu

âmbito financeiro. Alguns dos objetivos tanto dos clubes como das empresas são: aumentar o reconhecimento público, criar e/ou fortificar um elo entre a empresa e o consumidor, garantir a maior exposição do produto e, principalmente, conferir credibilidade à marca esportiva (PITTS e STOTLAR, 2002). Neste contexto, cada vez mais o torcedor é visto e tratado como consumidor, e as ações de marketing buscam intensificar este perfil. (SANJURJO, 2011)

Capítulo III – O Caso de sucesso do Sport Club Corinthians

3.1 – Evolução do Futebol Brasileiro

Torcedores que antes vibravam com títulos e conquistas, agora vibram com contratações de grandes astros em valores recorde, contratos milionários, e com maiores receitas de televisão que crescem a cada ano. O torcedor/consumidor é levado a assimilar a lógica capitalista, que diz que com maiores receitas e maiores salários, é possível ter os melhores jogadores, melhores times e conseqüentemente conquistar os campeonatos. A visão mercadológica passada ao torcedor é que, o clube com uma boa estrutura administrativa e uma boa saúde financeira se consolidará como um time verdadeiramente grande. Uma pesquisa realizada pela revista BDO RCS Auditores Independentes encomendada pelo Jornal Estado de São Paulo, demonstra que o Brasil é o sexto maior mercado futebolístico do mundo, conforme tabela 1.

Tabela 1 - As seis maiores receitas do futebol mundial.

POSIÇÃO NO RANKING	PAÍS	RECEITA EM EUROS	RECEITA EM REAIS
1°.	Inglaterra	€ 2,48 bilhões	R\$ 5,7 bilhões
2°.	Alemanha	€ 1,65 bilhões	R\$ 3,8 bilhões
3°.	Espanha	€ 1,61 bilhões	R\$ 3,7 bilhões
4°.	Itália	€ 1,52 bilhões	R\$ 3,5 bilhões
5°.	França	€ 1,04 bilhões	R\$ 2,4 bilhões
6°.	Brasil	€ 0,65 bilhões	R\$ 1,5 bilhões

Fonte: EXAME.com (2012, janeiro).

Gráfico I – As seis maiores receitas do futebol mundial

Essa colocação do Brasil no ranking mundial é fruto de uma boa fase econômica pela qual o país passa, e a expectativa é que essa receita possa aumentar, e a colocação brasileira deva melhorar, impulsionada também pela realização da copa do mundo no Brasil em 2014. Mesmo considerado tardio em comparação à Europa, grandes investimentos no futebol e a realização de um megaevento como a Copa do Mundo da FIFA, fez com que houvesse uma aceleração no processo de investimentos. Como a Europa passa por uma de suas maiores crises, foi possível que o Brasil encurtasse essa distância de níveis econômicos.

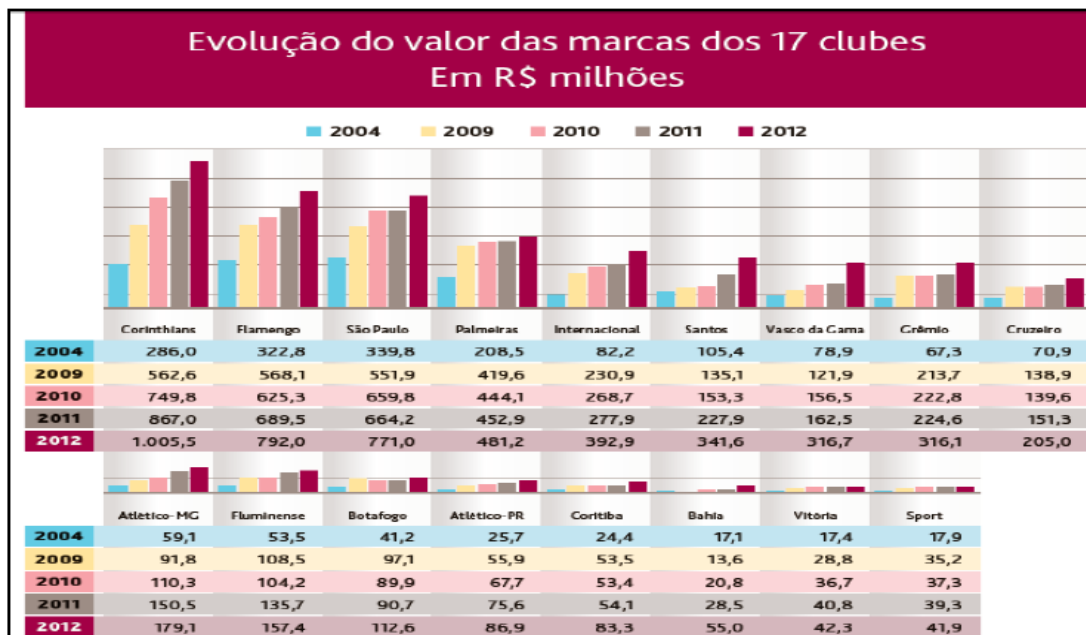


Gráfico 1 - Evolução da Marca dos 17 clubes brasileiros.
Fonte: Correa da Silva (2012, p. 77)

PODIUM: Sport, Leisure and Tourism Review, São Paulo, v. 2, n. 1, p. 25-56, jan./jun. 2013.

Gráfico II – Evolução da marca de 17 clubes brasileiros

O aumento de mais de R\$ 3,5 bilhões entre 2004 e 2012 no valor das marcas dos 17 clubes foi resultado direto do desenvolvimento no ambiente de negócios do futebol brasileiro, melhora dos projetos de marketing dos clubes e evolução econômica e social do país. O crescimento demonstra uma real melhora dos projetos de marketing dos clubes nos últimos anos, que tendem a se intensificar, graças à profissionalização, com um número cada vez maior de executivos remunerados nos clubes. (Correa da Silva, 2012, p. 78).

Dados estatísticos apresentam o avanço obtido pelo futebol brasileiro no que diz respeito às receitas. Isso é consequência do aumento da profissionalização na gestão das marcas, o que há pouco tempo é realizado no Brasil, mas que já apresenta um retorno significativo. Um exemplo disso é o Internacional de Porto Alegre que firmou contrato com empresas especializadas em publicidade e marketing e em 2006 deu início a uma campanha de sócio torcedor e hoje conta com cerca de 100 mil sócios fidelizados, o que representa 40% da receita do clube. (www.interessenacional.uol.com.br).

O crescimento da televisão como fonte de receita para os clubes alimenta a possibilidade de ampliação nas desigualdades entre as equipes, uma vez que no modelo brasileiro, os clubes de maior torcida recebem maiores valores. A diferença de receitas recebidas pelas cotas de televisão por Corinthians e Flamengo em relação aos demais

clubes brasileiros, poderia nos induzir a pensar que o futebol brasileiro poderia caminhar para um processo de “espanhonalização” . Esse fenômeno é causado pela grande concentração de receitas no futebol espanhol nos times Real Madri e Barcelona, que chegam a grande disparidade como mostra o grafico a seguir.



Gráfico III Maiores receitas/gastos do futebol Espanhol

Fonte: (www.globoesporte.com)

O gráfico demonstra como é grande a diferença entre Real Madri e Barcelona para os demais times do campeonato nacional da Espanha. Resultado disso é uma monopolização de riqueza do campeonato onde a liga é fortemente dominada por esses dois times causando um enfraquecimento dos demais e afetando diretamente o crescimento do campeonato. Ocasionalmente uma dependência do futebol da Espanha pelos seus dois maiores clubes. Segundo o site (www.globoesporte.com) estima-se que o faturamento da dupla Madri/Barca chegou a representar 56% do total gerados pelos 20 clubes da liga. Porém uma discrepância desta proporção parece restrita ao futebol espanhol, outras ligas como da Inglaterra, Alemanha, Itália, onde existem clubes milionários não é verificada toda essa diferença, como mostra o gráfico a seguir.

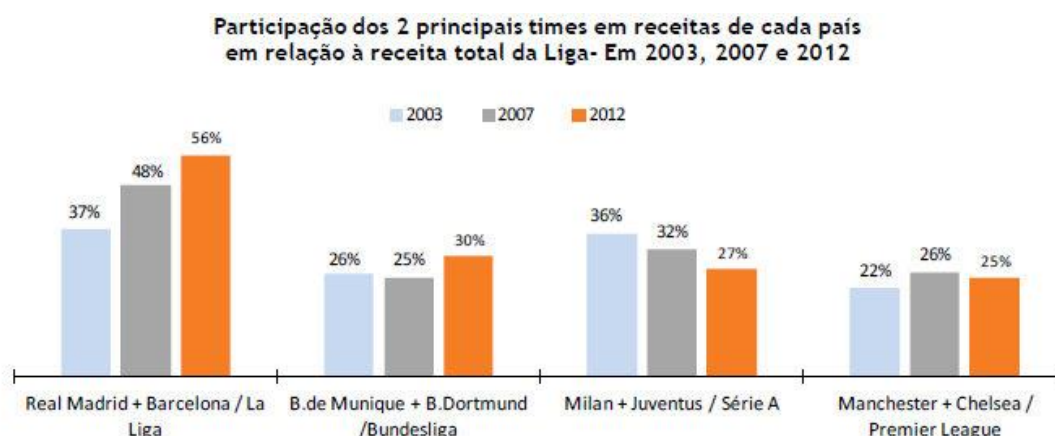
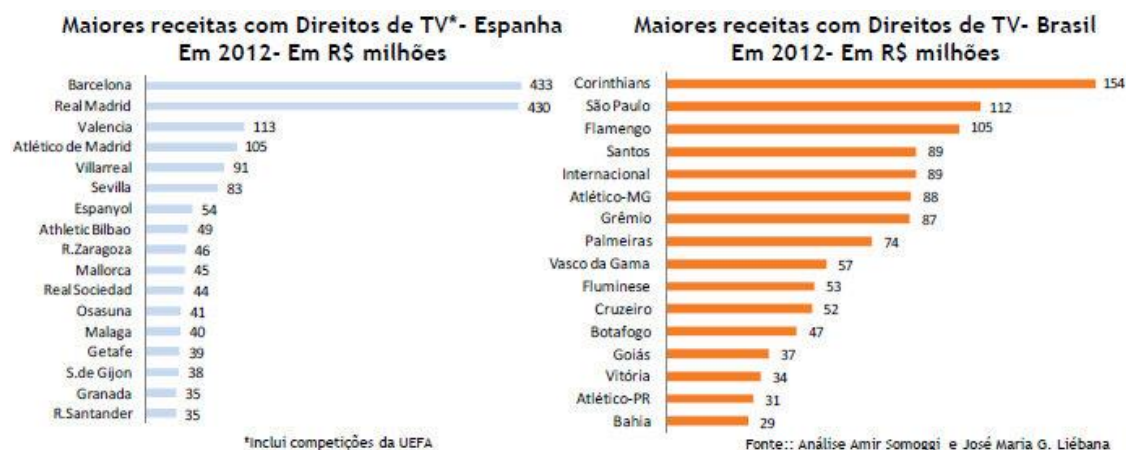


Gráfico IV- Fonte:(www.globoesporte.com)

O atual momento do futebol brasileiro pode parecer similar ao do espanhol, porém com uma análise mais detalhada percebe-se que esse quadro muda. No Brasil o clube com a maior receita de televisão é o Corinthians, pode parecer coincidência, mas

não é o fato desse clube ter uma das maiores torcidas e consequentemente maior audiência nos jogos acaba sendo determinante para as maiores luvas. O fato é, que enquanto na Espanha a diferença varia entre 4,8 a 5,2 dos clubes que mais recebem cotas de televisão para os demais, no Brasil a diferença fica em torno de 1,4 a 2 vezes.



A diferença do primeiro do Brasil para os outros clubes que mais recebem da TV é de 1,4 a 2 vezes, enquanto que na Espanha varia de 4,8 a 5,2 vezes.

Gráfico V - Fonte: (www.globoesporte.com)

Esse gráfico deixa claro o momento pelo qual passa o futebol brasileiro. Não está havendo uma concentração de riqueza de um ou dois times, mais sim de um pequeno e seletivo grupo de times, fenômeno mesmo que ocorre na Premier League, na Inglaterra. Logo, para que houvesse uma “espanhonalização” do futebol brasileiro os clubes como Corinthians e Flamengo teriam que ter no mínimo receitas semelhantes à de Real Madrid e Barcelona. Entretanto, características históricas do futebol brasileiro, como por exemplo sua tradição regionalista, quando ainda hoje os campeonatos estaduais recebem grande atenção dos torcedores, clubes e emissoras de TV, nos ajudam a perceber que este possível desnivelamento entre uma elite do futebol profissional, favorecendo-se das regras de mercado e concentrando ainda mais possibilidades de crescimento e os demais clubes deve seguir um caminho próprio.

A realização da Copa do Mundo e das Olimpíadas, dois mega eventos, apresenta óticas divergentes quanto ao seu legado, enquanto o cenário futebolístico apresenta dados que demonstram evoluções econômicas, o cenário social segue um caminho oposto. O processo de sediar esses dois eventos fez com que houvesse uma grande movimentação na economia do país, impulsionados até agora, especialmente pelo setor público. Além da construção de novos estádios, que agora passam a ser “verdadeiras arenas”, e de reformas dos demais estádios, foi necessário todo um replanejamento urbanístico em diversas cidades, com modificações na infraestrutura urbana,

aeroportuária e turística. Grandes obras tomam as ruas das cidades que irão receber os jogos, como por exemplo, abertura de vias expressas, e a ligação, por transportes de massa, a aeroportos e abre caminho para outras transformações, como a reformulação do porto maravilha na cidade do Rio de Janeiro e a derrubada da via Perimetral, Como a construção de uma arena é considera um processo longo e demorado, o governo teve que desembolsar verdadeiras fortunas com obras emergenciais, visto que, o prazo para a entregas dos estádios ficavam próximos e as obras estavam atrasadas. De acordo com o site (www.estadao.com.br) dos 20 estádios mais caros do mundo, 10 são brasileiros, e a a Copa do mundo no Brasil já é mais cara que as copas da Alemanha em 2006 e da África do Sul em 2010. O estádio Mané Garrincha, em Brasília figura como 3º colocado com um custo de R\$ 1,43 Bilhões.

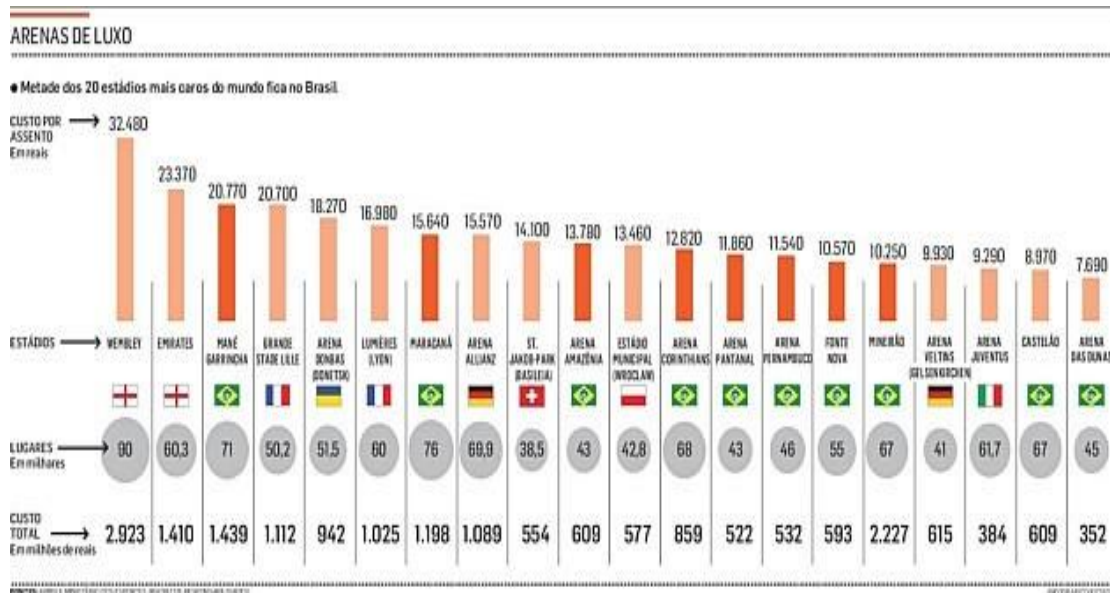


Gráfico VI- Fonte: www.estadao.com.br

Uma das características destas novas arenas, é a diminuição de sua capacidade de público. Em tempos onde a televisão se tornou um ator estratégico no mercado futebolístico e o torcedor passou a ser visto cada vez mais como consumidor, estádios menores, mas com maior oferta de serviços para atender a um público seletivo, com maiores possibilidades não só de pagar um ingresso mais caro, como também consumir outros serviços e produtos se tornou uma diretriz geral do chamado “padrão fifa”. A grande massa de torcedores assiste de casa, na televisão, ajudando a valorizar ainda mais a importância deste meio, enquanto os torcedores mais abastados, fidelizados em programas de sócio torcedor frequentam os estádios, consomem produtos licenciados e alimentam o espetáculo do futebol.

Todo esse gasto bilionário não foi bem recebido pelos brasileiros, aos gritos de “Não vai ter copa” em meios a protestos espalhados por todo território nacional, a população brasileira não recebeu de braços abertos às justificativas para tamanhos gastos. Reivindicando outras prioridades como saúde, transporte e educação, setores

onde são mais necessários investimentos, foram deixados de lado para que os mega eventos pudessem ser realizados. Isso gerou revolta e conseqüentemente protestos. O ano de 2013, mais especificamente os meses de junho e julho, ficou marcado por embates entre policiais e estudantes juntamente com professores e todos aqueles que se sentiram lesados pelas atitudes governamentais.

3.2 – O caso do Sport Club Corinthians Paulista

O ano de 2007 ficou marcado para sempre na historia do Corinthians, que em meio a conturbações e escândalos, teve como pior derrota daquele ano o rebaixamento para a serie B do campeonato brasileiro. Parecia impensado um time da grandeza do Corinthians com a segunda maior torcida do país ser rebaixado e enfrentar uma grave crise. Quadro este, que foi alterado logo no ano seguinte. Em 2008 assume a presidência Andrés Sanchez, autor de uma reformulação radical e pioneira na forma de administrar um clube de futebol no Brasil.

Andrés atuou em diferentes frentes buscando reposicionar o Corinthians no cenário e no mercado futebolístico brasileiro. Fez uma contratação de risco, firmou contrato com o Jogador Ronaldo Luís Nazário de Lima, o Ronaldo “fenômeno”. Desvinculou-se do clube dos treze, desenvolveu campanhas para retomar o sentimento dos torcedores, e fortalecer a marca Corinthians, ampliou as receitas de patrocínio e talvez o ponto mais importante da gestão Sánchez, a construção de um estádio próprio.



Gráfico VII - Comparação da Evolução com outros clubes brasileiros

Fonte: Correa da Silva (2012, p.79)

Podemos ver evolução, em menor ou maior proporção, em diversos clubes do Brasil, mas o que mais se destacou tanto dentro de campo como fora, no setor empresarial, foi o Sport Club Corinthians. O ano de 2008 ficou marcado como um ano de grandes reformulações, e os resultados dessas mudanças começou a aparecer nos anos seguintes. Em 2009 figurava na segunda colocação como clube mais valioso do país, e em 2010 o Corinthians foi o clube que mais valorizou sua marca avaliada em cerca de R\$ 749,8 milhões, elevação de 33% se comparado a 2009 e 162% comparando a 2004. No ano de 2012 a evolução foi ainda maior, cerca de 78% em relação a 2009 e 250% em relação a 2004, alcançando o valor de sua marca na casa dos R\$ 1000,5 milhões.

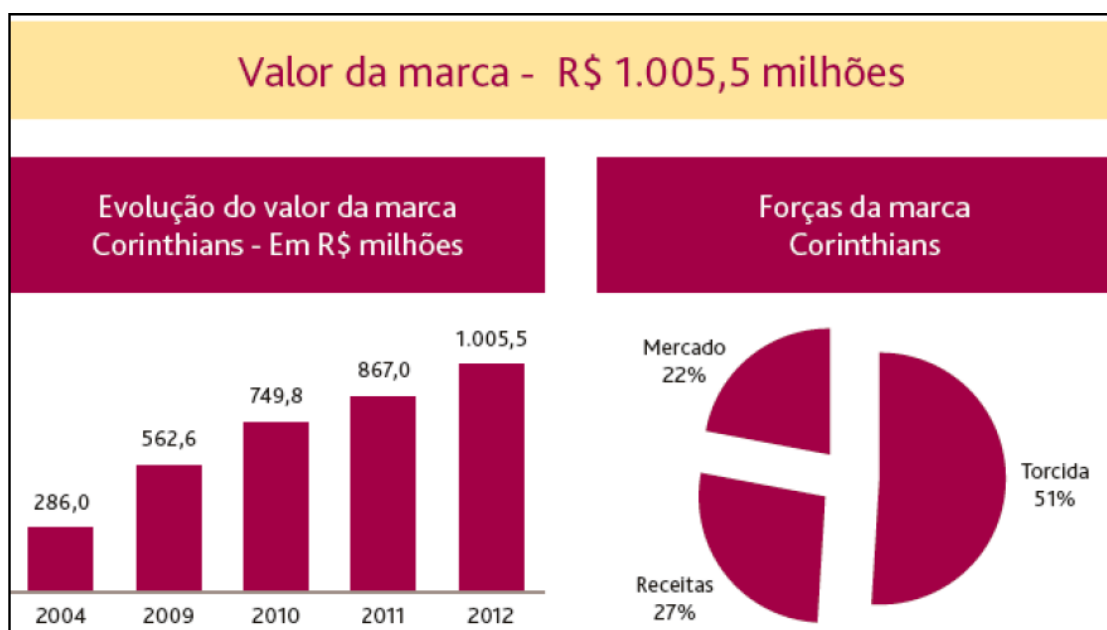


Gráfico VIII - Evolução da marca Corinthians

Fonte: Correa da Silva (2012, p 83.)

O gráfico nos dá uma maior clareza da evolução do Corinthians. A gestão de Andrés Sanchez profundas mudanças com os moldes administrativos anteriores buscando articular o profissionalismo da gestão com as mais ousadas estratégias de marketing. Visto que, Andrés fez parte da gestão anterior e levou consigo certa experiência, o dirigente possuía conhecimento bastante para buscar localizar pontos fracos e investir em inovação.

Tendo conhecimento de causa, reformulou o departamento de futebol requerendo mais profissionalismo e comprometimento dos envolvidos. Em uma de suas ações mais ousadas, Andrés determinou a não realização de jogos pelo Corinthians no estádio do Morumbi, pertencente ao arquirrival São Paulo.. Essa ação realizada por Andrés Sanchez é definida no marketing como uma estratégia competitiva de segundo nível, que diz respeito ao direcionamento que a organização irá dar ao escopo dos negócios. *“Passado o momento eleitoral, afirmei, formalmente: na minha gestão, o Corinthians só jogaria no Morumbi como visitante. Pronunciei-me duramente contra a atitude do adversário, mesmo sabendo o quanto nos prejudicaria perder um grande número de potenciais pagantes dados às dimensões do estádio. Mas a perda não seria só nossa: sabia que com essa ação reduzíamos o poder econômico de nosso rival (Sanchez & Sanchez Oller, 2012, p. 137)”*. Andrés acreditava que com o enfraquecimento do concorrente o mercado se expandiria, abrindo a possibilidade de um melhor posicionamento do Corinthians. Com a interrupção da realização de partidas no Morumbi, o Corinthians sairia prejudicado por ter que jogar em estádios menores, porém, menos prejudicado que seu concorrente, o São Paulo, que teria uma redução considerável de suas receitas. O resultado dessa ação teria efeitos futuros importantes para o clube.

O presidente do Corinthians Andrés Sanchez fez uma manobra empresarial e política, com a qual ele enfraqueceu economicamente seu concorrente (São Paulo) com a não utilização do Morumbi, e acabou ajudando a que o São Paulo não conseguisse se comprometer com as exigências da FIFA para que o Morumbi fosse um estádio sede da Copa do mundo. O Morumbi foi retirado do quadro de estádios que participariam da Copa do Mundo, com o preceito de que o clube não teria garantias financeiras de modernizar o seu estádio, abrindo espaço para que Andrés conseguisse com que o governo financiasse a construção do estádio do Corinthians, e que este fosse o estádio da cidade de São Paulo a ter participação da Copa do Mundo. Seria muito negativo que a maior cidade do hemisfério sul e de longe a mais rica do Brasil não estivesse inserida na realização da copa do mundo de futebol.

Em 16 de junho de 2010, o Comitê Organizador Local da Copa 2014 (COL) informou oficialmente que a FIFA e a CBF haviam descartado o Morumbi como estádio da Copa, devido à falta de garantias financeiras para as obras necessárias para o evento (Sanchez & Sanchez Oller, 2012, p. 162). Depois da palestra de Lula, fomos a uma sala reservada a Emilio Odebrecht, presidente do conselho de administração, e seu filho

Marcelo, presidente da empresa, além de outros diretores. Lula esclareceu seu papel de incentivador para o acordo, e propôs-se fiador de que as partes envolvidas cumpririam o que fosse acordado (Sanchez & Sanchez Oller, 2012, p.162).

Com a construção de seu novo estádio para abrigar a realização dos jogos da copa do mundo em São Paulo, Sánchez beneficiou-se de um cenário de incentivos fiscais para consolidar uma posição de vantagem competitiva com relação a seus principais rivais, consolidando mais uma importante fonte de receitas e ampliando consideravelmente o patrimônio do clube,

Um ponto considerado essencial para a gestão de Sánchez foi à contratação do jogador Ronaldo. Eleito 3 vezes melhor do mundo e maior artilheiro da histórias das copas do mundo com 15 gols, o artilheiro assinou contrato com o Corinthians após quase um ano de inatividade e depois de meses treinando no rival Flamengo. A contratação de Ronaldo por um lado era uma aposta de risco, pois comprometia mensalmente o valor de R\$ 400.000,00 (quatrocentos mil reais) com um jogador que vinha de longo período de inatividade, por outro abria grandes possibilidades de fortalecer a imagem do Corinthians e projetá-lo inclusive internacionalmente, uma vez que Ronaldo era até então, o maior ídolo do futebol brasileiro com grande expressão internacional. Além disso, a ida de Ronaldo para o Corinthians surpreendeu o rival Flamengo, que por ser o clube do coração do craque não priorizou nenhum tipo de acordo para contar com o jogador. (<http://www.estadao.com.br/noticias/esportes,ha-cinco-anos-corinthians-anunciava-a-contratacao-de-ronaldo,1107639,0.htm>)

A contratação de Ronaldo “valorizou” a marca do Corinthians, que ainda em 2009, após poucos jogos do fenômeno fechou 3 novos contratos de patrocínio para sua camisa. O salário do jogador era complementado com parte das receitas dos novos contratos de patrocínio localizados nas mangas e nas barras da camisa do time. De 2008 a 2010 as receitas do clube subiram de 118 milhões para mais de 200 milhões de reais. É claro que o desempenho futebolístico do jogador e da equipe foram fundamentais para o sucesso da estratégia, uma vez que a equipe sagrou-se campeã da Copa do Brasil e do campeonato paulista de 2009, entretanto, a contratação de Ronaldo fez com que estes êxitos esportivos ganhassem outra dimensão no campo econômico e de posicionamento no futebol brasileiro, levando a uma superexposição do Corinthians, que busca retirar do rival Flamengo o posto de maior torcida do Brasil. Em 2009, a venda de produtos licenciados do Corinthians foi 80 % superior à de 2008.

No ano de 2010 o Corinthians repetiu a fórmula de contratar um astro de primeira grandeza do futebol mundial, e trouxe o jogador Roberto Carlos, para fortalecer seu elenco. Assim, o clube que naquele ano disputaria a Copa Libertadores da América daria ainda mais visibilidade ao seu time fortalecendo a sua marca. A passagem de Roberto Carlos pelo Corinthians não foi tão vitoriosa quanto a de Ronaldo, entretanto, ajudou o clube a se consolidar como equipe de maior receita no futebol nacional e ser aquele que tem sua marca mais valorizada, estes fatores foram fundamentais para que o clube se fortalecesse financeiramente e montasse o elenco que nos anos seguintes se sagraria campeão brasileiro, da Libertadores da América e Mundial, conquistando “tudo” que disputou.

Outra ação importante da gestão de Andrés foi romper com o clube dos 13 e negociar diretamente com a emissora responsável pela transmissão dos jogos¹.

[...] havia manifestado várias vezes ao presidente Fabio Koff insatisfação com o trabalho do Clube dos 13, por se limitarem a negociar os direitos de transmissão televisiva, deixando de lado uma infinidade de oportunidades que, como entidade representativa dos clubes, devia abordar (Sanchez & Sanchez Oller, 2012, p. 156). ...Assim iniciamos diretamente as negociações com a TV Globo, então detentora dos direitos de transmissão do Campeonato Brasileiro. Afinal, assinamos com o diretor global, Marcelo Campos Pinto, um belo contrato. Números são exatos e indiscutíveis: no ano anterior, ganhamos R\$ 62 milhões. Para 2012, devemos receber R\$ 90 milhões, e, além disso, recebemos luvas de R\$ 50 milhões pelos quatro anos de contrato (Sanchez & Sanchez Oller, 2012, p. 184).

Ações ousadas e arriscadas como esta proporcionaram uma grande evolução nas receitas do clube, além de alcançar um novo patamar e obter vantagem perante a concorrência, o que é fundamental para o fortalecimento da marca.

As atividades de marketing para valorização da marca como a criação de identidade (Aaker, 1996) e visão do consumidor sobre a empresa (Keller, 2003) foram empregadas de forma empreendedora na gestão de Andrés Sanchez, como a segmentação do mercado com produtos específicos para todas as classes sociais, acompanhada da construção do estádio e a abertura da Copa do Mundo de 2014 e, conseqüentemente, a criação de identidade sólida e imagem positiva para o torcedor que pode perceber o comprometimento dos gestores com o clube.

¹ O clube dos 13 é uma associação que reúne os maiores clubes brasileiros e os representa em negociações com emissoras de TV, na discussão de calendários, etc.

O Corinthians passou a patrocinar a Stock Car, ampliou o número de lojas e de produtos licenciados (ultrapassando a marca de 700 produtos), ampliou o número de escolinhas de futebol ligadas ao clube, ampliou o seu número de patrocinadores, estimulou a produção de documentários de cinema sobre a história do clube, contratou astros de visibilidade internacional, enfim, o clube diversificou suas ações, buscando por um lado a ampliação da visibilidade da equipe e valorização de sua marca, e por outro, a transformação desta visibilidade em mecanismos de consumo, ampliação de receitas e fidelização da relação com o time.

A gestão buscou o sentimento que estava perdido dos torcedores com uma nova identidade para o clube, fortalecendo a marca, além de segmentar produtos licenciados para todas as classes sociais. O ponto fundamental de todo esse processo empregado pelo então presidente na época, foi o reconhecer o atual momento do clube e posteriormente entender em qual mercado estava inserido e para qual público alvo deveria direcionar-se seus esforços. Com isso, o clube utilizou-se de estratégias empresarias tendo como principal ponto as ações de marketing para o fortalecimento da marca Corinthians.

Conclusão

O trabalho realizado encontrou algumas dificuldades, visto que, o campo futebolístico mais precisamente o foco para o qual direcionamos nossos esforços, o marketing do futebol, é um campo ainda pouco estudado. O trabalho de conclusão de curso se propôs a analisar e descrever o processo de mercantilização ocorrido no futebol brasileiro, tendo o marketing como ferramenta fundamental nesse processo. Foi observado que o futebol desde o seu início histórico, e com o passar dos tempos foi se modificando e ganhando novas dimensões, deixou de ser apenas uma modalidade esportiva para uma grande área de negócios. Com o início da profissionalização, a criação de novos clubes e novos campeonatos, o futebol ficou mais competitivo. Os meios de comunicações foram importantes para a disseminação do esporte. A expansão do esporte despertou a atenção do ramo empresarial, e com a criação de leis que permitiram a formulação de clubes em empresas, o futebol teve um salto no que diz respeito aos negócios. A inserção de empresas no campo futebolístico representou para os clubes uma diversificação na obtenção de novas fontes de receitas que vão desde a venda da transmissão dos jogos à venda de adereços dos mais diversos tipos, e conseqüentemente cifras mais elevadas. A mercantilização do futebol, reformulou a

imagem do torcedor, que nesse momento passar a ser visto como um possível consumidor, e a nova forma de administrar clubes como se fossem empresas, deu ao marketing papel fundamental de ser o encaminhador dos negócios para forma de como seriam as adotadas estratégias. Com isso o futebol brasileiro, auxiliado pelo bom momento econômico vivido pelo Brasil, um nível de profissionalização mais elevado, e com grandes investimentos realizados pelo fato da realização de dois mega eventos, a Copa do mundo e as Olimpíadas, obteve evoluções significativas. O Corinthians foi o clube que mais se destacou na utilização das estratégias do marketing. O clube paulista, comandado pelo seu presidente Andrés Sanchez responsável por implementar estratégias inovadoras, como fazer a contratação de risco do fenômeno Ronaldo, o desligamento do clube dos treze, entre outras, rompendo com o modelo padronizado de administrar um clube, obteve resultados significativos e fez com que o clube alcançasse a marca mais valiosa do país e deixasse a serie b do campeonato brasileiro e conquistasse o título mundial.

REFERÊNCIAS

CAMPOMAR, Marcos Cortez. Relações entre marketing e esporte. *Marketing*. São Paulo, 1992.

CALDAS, Waldenyr [1992]. “Paixão e Crise no futebol brasileiro”. *Resgate – Revista de cultura do centro de memória Unicamp*, Campinas, 1992.

_____ [1994]. “Aspectos sociopolíticos do futebol brasileiro”. *Revista USP*, São Paulo, no. 22, junho/julho/agosto de 1994.

_____ [1989]. *O pontapé inicial. Memória do futebol brasileiro (1894-1933)*. São Paulo, Ibrasa, 1990.

BRUNORO, José Carlos; AFIF, Antônio. Futebol 100% profissional. Gente, 1997.

SILVA, Cláudio V. G. F. e **CAMPOS FILHO**, Luiz A. N.. Gestão de clubes de futebol brasileiros: fontes alternativas de receitas. Rio de Janeiro: Sistemas e Gestão, vol. 1, no. 3, p. 195-209, 2006.

Kotler, Philip, Irving Rein, and Ben Shields. *Marketing Esportivo: A reinvenção do esporte na busca de torcedores*. Bookman, 2008.

Leoncini, Marvio Pereira, and MT da Silva. "Entendendo o futebol como um negócio: um estudo exploratório." *Gestão & Produção* 12.1 (2005): 11-23.

MELO NETO, F. P. de. Marketing de Patrocínio. Rio de Janeiro: Sprint, 2000.

MELO NETO, F. P. de. Marketing esportivo. Rio de Janeiro: Record, 1995.

PITTS, B. G.; STOTLAR, D. K.. Fundamentos de marketing esportivo. São Paulo: Phorte, 2002.

Pozzi, Luís Fernando. "Os riscos do marketing esportivo." *Revista de Administração de Empresas* 40.4 (2000): 4-5.

POZZI, L.. A grande jogada: teoria e prática do marketing esportivo. São Paulo: Globo, 1998.

PRONI, M. W. A Metamorfose do Futebol. Campinas: Unicamp, 2000.

SANJURJO, Juan Antonio Simón. La mercantilización del fútbol español en los años veinte *Esporte e Sociedade* ano 6, n.18, setembro, 2011.

SANCHEZ, A., and Tadeo Sanchez Oller. "O mais louco do bando." (2012).

Teitelbaum, Ilton. *Marketing esportivo: um estudo exploratório*. (1997).

Toledo, Luciano Augusto, Karen Perrotta Lopes de Almeida Prado, and José Petraglia. "O plano de marketing: Um estudo discursivo." *Comportamento organizacional e gestão* 13.2 (2007): 285-300.

Santos, Tarcyanie C. "Os primeiros passos do profissionalismo ao futebol como megaevento." *texto apresentado no Congresso da Intercom*. 1999.