

GESTÃO & MARKETING



EM CLUBES DE FUTEBOL
DA EUROPA E DO BRASIL

PARTE I



EVERTON PAULO ROMAN
DIEGO OLIVEIRA CARMANINI

EVERTON PAULO ROMAN

DIEGO OLIVEIRA CARMANINI

(Organizadores)

Projeto Gráfico

Mark Reginatto

Alexandre Michelino

Editor Responsável

Osmar Antonio Conte

Revisão Editorial

Carla Moreira dos Santos

Everton Paulo Roman

Ficha Catalográfica

Ficha Catalográfica: Mariana Senhorini Caron - CRB9-1462

R758g Roman, Everton Paulo

Gestão & marketing em clubes de futebol da Europa e do Brasil: parte I / Everton Paulo Roman, Diego Oliveira Carmanini – Cascavel: Fasul editora, 2016.

20 p.

1. Clubes de futebol - Europa. 2. Clubes de futebol - Brasil. 3. Marketing. 4. Administração. I. Carmanini, Diego Oliveira. II. Título.

CDD 21.ed. 796.334

ISBN 978-85-89042-48-2

Direitos desta edição reservados à:

Fasul Ensino Superior Ltda

Av. Ministro Cirne Lima, 2565

CEP 85903-590 – Toledo – Paraná - Brasil

Gerenciamento é substituir músculos por pensamentos, folclore e superstição por conhecimento, e força por cooperação.

PETER DRUCKER

GESTÃO & MARKETING



EM CLUBES DE FUTEBOL
DA EUROPA E DO BRASIL

PARTE I

SUMÁRIO

APRESENTAÇÃO..... 06

CONTEXTUALIZAÇÃO GERAL SOBRE O TEMA..... 07

FATURAMENTO..... 09

ESTRATÉGIAS DE GESTÃO E *MARKETING*..... 11

EXPOSIÇÃO DA MARCA..... 13

ARENAS MULTIUSO..... 15

REFERÊNCIAS..... 19



APRESENTAÇÃO

O futebol é sem dúvidas o esporte mais popular do mundo contando com milhões de adeptos. Originário da Inglaterra por volta do ano de 1863, o futebol desembarcou no Brasil em 1894, trazido por *Charles Miller*, que ao passar um tempo na Inglaterra para concluir seus estudos trouxe na bagagem uma bola para propor em terras brasileiras o jogo que lá conheceria.

No entanto, a sua história não começou aí. Pesquisadores apontam indícios de atividades no formato do que hoje conhecemos como futebol muito antes do esporte surgir na Inglaterra. Na antiguidade, chineses, japoneses, gregos e romanos chutavam objetos de um lado para o outro, como forma de divertimento. Daquela simples brincadeira sem regras previamente definidas acabou se tornando um jogo atraente e envolvente.

Com início amador e de caráter simplório sem qualquer ostentação, o futebol se transformou em uma máquina de fazer dinheiro. Cada vez mais observamos na grande mídia contratações milionárias de atletas,

grandes marcas esportivas envolvidas, vendas de campeonatos e torneios para redes de televisão com cifras bilionárias, estratégias de *marketing* fantásticas, patrocínios de empresas mundialmente conhecidas e arenas esportivas inimagináveis. O futebol é um esporte que além de despertar cada vez mais paixão em seus torcedores se transformou, em um grande negócio.

CONTEXTUALIZAÇÃO

Cada vez se tornam mais importantes as ações que envolvem os processos de gestão e *marketing* no mundo dos negócios. Essas duas terminologias envolvem uma série de fatores que desaguam no sucesso ou fracasso das corporações.

O mundo esportivo como já foi mencionado na apresentação deste material tornou-se, sem dúvidas, um grande negócio. E todo negócio que



deseje obter resultados positivos deve estar associado com ele um emaranhado de ações para que ocorra uma só palavra: faturamento.

Em relação ao significado da palavra gestão, a mesma é derivada do latim sendo definida como ação ou efeito de gerir, gerência, administração (LUFT, 2001). Especificamente no futebol, temos que saber o que é gestão, ou seja, qual é o seu significado no mundo esportivo para que um clube tenha resultados, eficiência, passe a ser referência e consiga marcar posição.

Quanto à palavra *marketing*, vem da língua inglesa e deriva de *Market*, que significa mercado. Segundo Kotler (1995) a palavra *marketing* significa um processo social e gerencial pelo qual indivíduos e grupos obtêm o que necessitam e desejam através da criação, oferta e troca de produtos de valor com outros.

Convém abordar que as estratégias de *marketing* sofrem grande influência do ambiente externo. Para se manter competitiva, a empresa precisa compreender visões novas e antigas a respeito do *marketing*, ampliando sua percepção de como as trocas de *marketing* são realizadas e por que os grupos de interesse são importantes (NICKELS; WOOD, 1999).



Em relação especificamente ao *marketing* esportivo que é o ponto central de nosso trabalho, o termo foi utilizado pela primeira vez pela revista *Advertising Age* em 1978 (MIHAI, 2013; FLEURY, 2014), e pode ser compreendido como a aplicação dos conceitos de *marketing* para produtos e serviços esportivos. Segundo Pitts e Stotlar (2002) a principal função do *marketing* esportivo é: “implementar estratégias de produção, formação de preço, promoção e distribuição do produto esportivo, visando satisfazer as necessidades e desejos dos clientes ao mesmo tempo em que atinge os objetivos da empresa.”

De acordo com estudo realizado por Proni (1998), no século XX surgiu um fenômeno de difusão de hábitos e interesses com a conformação do esporte como cultura de massa e a transformação de eventos esportivos em verdadeiros espetáculos. Com o surgimento desses hábitos, cada país - e sua respectiva cultura - adotou comportamentos de consumo em relação ao esporte e as práticas derivadas desse.

Sendo assim, torna-se cada vez mais importante que estratégias de gestão e *marketing* sejam adotadas de forma planejada e profissional visando atender cada vez mais as necessidades das pessoas, neste caso específico o torcedor do clube de futebol.

FATURAMENTO

O mercado do futebol atual apresenta evolução gigantesca em muitos aspectos, especialmente fora de campo. Os clubes nunca faturaram tanto dinheiro após o ano de 2003, haja vista as contratações bilionárias que se sucedem ano após ano e o valor empregado por grandes empresas de diferentes segmentos para estampar seus nomes em equipes agora “batizadas” de globalizadas. Dentre muitas equipes do contexto mundial, podemos citar o Real Madrid, Barcelona, Atlético de Madrid, Paris Saint-Germain, Bayern de Munique, Chelsea, Manchester United, Manchester City, dentre outros que certamente estamos esquecendo de listar aqui.

O faturamento dos clubes se apresenta como um dos grandes fatores

de crescimento e são várias as fontes de renda de um clube de futebol para aumentar as suas receitas. São diversos os caminhos e as estratégias dos clubes europeus que vão desde estudos de perfil dos seus torcedores para que clube e torcida possam caminhar juntos, gestão profissionalizada e visão de clube como uma grande empresa que se vê na necessidade de faturar, ou seja, diversificar suas formas de receitas (o que iremos abordar nos próximos tópicos).

Porém, o que se observa no Brasil é diferente. Constatase que a principal fonte de renda de grande parte dos clubes brasileiros ainda são os diretos e cotas de TV, como acontecia há 30 anos. Traduzindo, os clubes viraram reféns de canais de televisão que adequam os horários dos jogos à sua grade de programação. Hoje constatamos no futebol brasileiro que ainda são tímidas algumas estratégias que existem nos clubes europeus como a venda de camisas, patrocínios e publicidade, poder de negociação de cotas de televisão, grande receita de bilheteria, venda de jogadores, clube social, uso do estádio em dias que não tem jogos (*tours*) e a exploração da imagem do jogador atrelada ao clube.

Depois da realização da Copa do Mundo FIFA no ano de 2014 no Brasil e pela necessidade e obrigação da modernização dos estádios para sediar os jogos, observamos melhor faturamento dos clubes com a bilheteria e também estratégias mais “agressivas” por parte dos grandes clubes para a fidelização de seu torcedor com a criação dos programas de sócio torcedor, como ocorrem em alguns clubes brasileiros, tais como Internacional, Corinthians, Palmeiras, Grêmio, São Paulo, Cruzeiro, Flamengo, entre outros.

Porém, uma coisa fica bem clara. No mundo dos negócios como é o caso do futebol deve-se ter o enorme cuidado em não confundir faturamento com lucro. Nossos clubes faturam muito com a venda de jogadores, no entanto, esse dinheiro é fatiado com empresários ou grupos de investidores onde no final fica um percentual muito pequeno no caixa do clube, que é a vitrine do atleta. Muitos clubes ainda tem como prioridade a venda de jogadores para ter dinheiro em caixa. No entanto,

deveriam dar mais atenção às outras fontes de arrecadação abordadas nas linhas anteriores. Focar somente na formação e consequente venda de jogadores e contar com o dinheiro oferecido pelos canais de televisão (TV aberta e *pay per view*) não parece uma atitude que modifique o atual processo de gestão de nossos clubes.

ESTRATÉGIAS DE GESTÃO E MARKETING

O sucesso de um clube de futebol depende da sinergia de vários fatores que tem ações separadas, mas dependentes entre si. Muitas dessas ações acontecem em uma via de mão dupla, pois a proporção em grau de importância de um clube no cenário do futebol pode ocorrer com o que acontece de dentro do campo para fora, ou de fora (diretoria, ações e plano de gestão e *marketing*, planejamento financeiro, entre outros) para dentro de campo. Constatamos com diversos exemplos no cotidiano que a gestão de boa parte dos clubes brasileiros é feita por empresários torcedores do clube e que estão de alguma forma ligados ao meio futebolístico, enquanto na verdade essa gestão deveria ser profissionalizada.

Podemos afirmar que se as diretorias dos clubes do futebol brasileiro tivessem um plano gestor implantado e suas estratégias de *marketing* fossem respeitadas, os clubes profissionalizariam cargos específicos como diretor de *marketing*, gerente de *marketing*, diretor de *merchandising*, departamento comercial, dentre outros. É uma pena que poucos clubes de nosso futebol tenham essa estrutura e mentalidade.

As estratégias utilizadas para alcançar objetivos dentro de um planejamento é o que entendemos como *marketing*, e isso se estende ao futebol de uma maneira muito forte, pois é uma modalidade que tem um potencial de exploração muito grande, muitas vezes até incalculável. Muitos consideram (a qual logicamente também compartilhamos) que a imagem de um clube é o “seu maior patrimônio”, por isso partem daí todas as ações de *marketing* utilizando o clube e sua imagem e o contato direto com os torcedores (tratados aqui como clientes).

Dentre as principais estratégias que um clube pode adotar, pode-



mos citar: a venda de camisas e outros produtos licenciados (nos EUA e Europa, o licenciamento é largamente utilizado por pequenas, médias e grandes empresas com excelentes resultados. Valendo-se de marca já conhecida e de grande penetração no mercado consumidor, a organização agrega um diferencial a seu nome e aos produtos que comercializa como chaveiros, flâmulas, mascotes, canetas...); promoção em dias de jogos e em datas especiais como valor diferenciado nos ingressos para famílias, dias das mães, dos pais, etc.; ações que melhoram a imagem do clube, como por exemplo, atividades voltadas a questões ambientais, campanhas de combate a homofobia e ao racismo, ações que arrecadam fundos para instituições sociais, campanhas ao sócio torcedor, dentre outras.

Atualmente, observamos ainda que algumas parcerias e patrocínios no Brasil começam a ganhar corpo. Sabe-se que as empresas ainda têm certo receio em associar suas marcas ao futebol por ser um meio que as negociações ocorrem com pouca transparência, pois a estrutura esportiva brasileira é marcada por escândalos, corrupção, calendário falho,

viradas de mesas, etc.

Cada vez mais constatamos que o mercado necessita de profissionais com visões mais integradas de comunicação, que compreendam que uma marca não pode ficar somente amarrada à estampa da camisa do time. O patrocínio esportivo tem condições de ser maximizado pelas empresas, aproveitando todo o espetáculo oferecido.

Um último ponto a ser analisado é a utilização dos ídolos dentro das estratégias de *marketing* dos clubes nesse processo. Um bom exemplo ocorreu em julho de 2016 e vem da cidade Manchester. Após o Manchester United contratar sem custo o astro sueco Zlatan Ibrahimovic e demonstrar interesse pelo francês Paul Pogba, até então atleta da Juventus-ITA. A proposta feita pelo clube inglês para contratar o jogador francês foi algo em torno de R\$ 480 milhões de reais. Para arcar com essa despesa, o sueco recém-chegado disse que o clube não deveria se preocupar, pois as vendas de suas camisas pagariam a contratação de Pogba. Uma semana após ser apresentado, o clube inglês arrecadou cerca de R\$ 329 milhões com as camisas de Ibrahimovic e de fato ajudou a pagar boa parte do valor pago à Juventus para contar com Pogba.

EXPOSIÇÃO DA MARCA

Conforme comentamos no tópico anterior, o maior patrimônio de um clube de futebol é a sua imagem. As ações de *marketing* do clube em âmbito esportivo ou fora dele, o engajamento em causas sociais e principalmente onde o clube vai investir devem ser estudadas e elaboradas cuidadosamente, pois qualquer passo dado nesse sentido pode trazer grandes consequências para um clube de futebol, sendo estas boas ou ruins. Um clube envolvido com grandes marcas e parceiros que tenham boa imagem no mercado tem possibilidade de atrair diversos investimentos e em contrapartida ocorre maior exposição do clube, de sua marca e o alcance que isso pode proporcionar se torna uma excelente estratégia e o que é melhor, rentável.

Em um primeiro momento pensa-se na exposição da marca como

algo que o público alvo visualize e automaticamente já remeta ao nome do clube. Para tanto, essa fixação depende dos padrões visuais em que a marca está exposta, tamanho, formato, cores e nome do clube por extenso ao invés de siglas. Essa tendência no cenário mundial fez com que muitos clubes deixassem de lado seus escudos tradicionais e mudassem alguns aspectos, como foi recentemente a mudança nos escudos do Manchester City-ING, Roma-ITA, Paris Saint Germain-FRA. Tudo é pensado numa ótica onde haja apelo comercial e internacionalização da marca, mas sem descaracterizá-lo juntos à sua torcida.

São várias as ações tomadas a partir do próprio clube que podem atrair investimentos significativos. Na Europa temos bons exemplos de clubes que procuram atingir mercados distantes geograficamente, mas muitos próximos ao clube em situações como, venda de camisas, jogos televisionados no sistema *pay per view* e atletas estrangeiros. Cada vez mais observamos excursões para países Asiáticos, do Oriente Médio e mais recentemente na América do Norte. Além de atrair um público diferenciado, o clube consegue aumentar visibilidade, gerando receitas, patrocínios e lucros, enfim, vendendo sua marca.

No Brasil tivemos casos parecidos aos clubes que aderiram a essas mudanças, visando alcançar a internacionalização de suas marcas. O Sport Club Internacional, Cruzeiro Esporte Clube e o Clube Atlético Paranaense passaram por essas mudanças, como retirar de seus escudos apenas a sigla do nome do clube e adotaram a utilização do nome por extenso, para que as pessoas que não tenham tanta afinidade com futebol, ou que por um acaso não possuam tanto conhecimento do futebol brasileiro, identifiquem o clube ao “bater o olho” no escudo e saber sobre qual clube se trata.

Cabe destacar aqui algo importante: quase sempre o sucesso obtido pelo clube de futebol por meio de seus resultados e títulos tende a ser transmitido de maneira direta aos seus patrocinadores e investidores, promovendo a estes o alcance de seus objetivos e o retorno financeiro esperado.



ARENAS MULTIUSO

Sobre todas as mudanças no futebol mundial, uma coisa podemos afirmar: a necessidade de explorar algo que traga muito retorno ao clube e uma dessas fontes de sucesso são, sem dúvidas, as arenas multiuso. Esse novo conceito de arenas e a modernização dos estádios são oriundos na Inglaterra, onde o governo se viu numa situação onde teve que propor medidas para acabar com os diversos problemas, sendo o principal a violência.

Essas novas estruturas se tornaram atraentes para buscar público, parcerias, patrocínios, famílias e direitos televisivos. Um estádio moderno no conceito de arena vai muito além de simplesmente proporcionar comodidade ao seu torcedor.

A potencialidade de exploração é muito grande, pois o espaço pode ser utilizado para shows musicais, lojas com produtos oficiais e licenciados, restaurantes e bares, e outros segmentos comerciais. Alguns clubes têm ainda estratégias de visitas (*tours*) com a cobrança de entradas, museu e sala

de troféus. A arena passa a ter vida contínua, fluxo, grande movimento, gerando lucros e ainda proporciona o emprego formal de muita gente.

Essas medidas serviram de base para o desenvolvimento que possibilitou a parceria com a TV inglesa, elemento fundamental no sucesso do futebol inglês. As mudanças são evidentes já quando nos baseamos na média de público. Com 90% de taxa de ocupação dos estádios, o público inglês tornou-se ainda mais fiel.

Outro excelente exemplo para demonstrar a importância de uma arena multiuso para um clube de futebol vem da Espanha. O Atlético de Madrid tem em seu novo estádio denominado *Wanda Metropolitano* que substituirá o atual *Vicente Calderón*, um dos seus trunfos para as próximas temporadas. O estádio tem previsão de ser entregue no verão de 2017 e o clube já possui milhares de sócios com assentos comprados. Os jogadores também entendem a importância do novo estádio para o clube e o capitão Gabi declarou que a construção do novo estádio fará certamente que o clube siga crescendo.

Na Alemanha vemos outra receita de grande sucesso vindo da cidade de Dortmund, onde a equipe do Borussia Dortmund tem em seu estádio, o Signal Iduna Park. O estádio com capacidade para 80.552 pessoas, tem a incrível média de público de 80.463 cada jogo.

Pesquisa divulgada pelo site Doentes por Futebol, dos dez clubes listados como melhores médias de público na temporada 2014-2015, cinco são alemães.

	CLUBE	ESTÁDIO	CAPACIDADE	MÉDIA
	Borussia Dortmund	Signal iduma Park	80.552	80.463
	Barcelona	Camp Nou	99.354	77.632
	Manchester United	Old Trafford	75.731	75.335
	Real Madrid	Santiago Bernabéu	81.044	73.081
	Bayern de Munique	Allianz Arena	75.000	72.882
	Schalke 04	Veltins Arena	61.973	61.578
	Arsenal	Emirates Stadium	60.272	59.992
	Hamburgo	Imtech Arena	57.000	53.252
	Olympique de Marselha	Velodrome	67.394	52.917
	Stuttgart	Mercedes-Benz Arena	60.441	50.801

Porém, a realidade brasileira ainda está distante destes mercados. O cenário ainda não apresenta estudos mais aprofundados que apresente um perfil do público frequentador dos estádios, o que gera um consequente enfraquecimento do setor, afastando investidores que procuram mercados mais atraentes, pois se sentem inseguros em aplicar neste setor que se apresenta pouco estruturado em sua parte organizacional.

Outro potencial dessas arenas é a possibilidade do clube negociar com grandes empresas os famosos *naming rights* dos estádios. Essa denominação é a forma na qual a empresa se serve do espaço por um tempo determinado em contrato associando a empresa ou algum produto relacionado a ela. No Brasil ainda é uma novidade, no entanto na Europa

e nos Estados Unidos já é uma realidade há muito tempo. Para se ter ideia, essa prática já ocorreu na década de 1920 quando o time de basebol do Chicago Cubs foi batizado de Wrigley Field, uma marca de chicletes.

A adoção do *naming rights* é uma grande tacada quanto ao *marketing* do clube, aumento das suas receitas e também uma forma da empresa/produto ter o nome lembrado todo momento na mídia e o clube faturando pesado com esse “aluguel”.

Para finalizar, constatamos que no futebol pentacampeão mundial temos muito o que ensinar, mas devemos ser sabedores que temos muito o que aprender. O futebol, esse esporte-negócio é muito dinâmico e suas ações devem ser amplamente pensadas para serem colocadas em prática. Cabe aqui ressaltar que qualquer erro nesse processo ocasionará fatalmente em perdas talvez imensuráveis.

E no futebol, como na vida, não podemos pagar pra ver.

REFERÊNCIAS

FLEURY, F.A.; BRASHEAR-ALEJANDRO, T.; FELDMANN, P.R. Considerações teóricas acerca do composto de *Marketing* Esportivo. **PODIUM Sport, Leisure and Tourism Review**. Vol. 3: 1-11, 2014.

KOTLER, P. **Marketing**. Ed. compacta. São Paulo: Atlas, 1995.

LUFT, C.P. **Minidicionário**. 20.ed. São Paulo: Ática, 2001.

MIHAI, A.L. Sport marketing mix strategies. **Cross-Cultural management Journal**. Vol. 1: 298-303, 2013.

NICKELS, W.G.; WOOD, M B. **Marketing: relacionamento, qualidade, valor**. Rio de janeiro: LTC, 1999.

PITTS, B.G; STOTLAR, D.K. **Fundamentos do Marketing Esportivo**. São Paulo: Editora Phorte, 2002.

PRONI, M.W. Marketing e organização esportiva: elementos para uma história recente do esporte espetáculo. **Conexões**. Vol. 1: 82-94, 1998.

Top 10 – **As maiores médias de público na Europa em 2014-15**. Disponível em: <http://doentesporfutebol.com.br/2015/06/top-10-as-maiores-medias-de-publico-na-europa-em-2014-15>. Acesso em 10 de Nov de 2016.

SOBRE OS AUTORES



Everton Paulo Roman

Everton Paulo Roman é proprietário da empresa Milano cursos e palestras. Formado em Educação Física pela Universidade Estadual do Oeste do Paraná (UNIOESTE), Mestre e Doutor em Saúde da Criança e do Adolescente pela Universidade Estadual de Campinas (UNICAMP). Atua como professor no Centro Universitário FAG, na cidade de Cascavel-Paraná desde o ano de 2003. No Ensino Superior trabalha com a disciplina de Gestão e Marketing Esportivo.



Diego Oliveira Carmanini

Diego Oliveira Carmanini é professor de Educação Física formado pelo Centro Universitário FAG e pós-graduado em Treinamento Esportivo e Personalizado. Atuou como voluntário na Copa das Confederações 2013, Copa do Mundo FIFA 2014 e Jogos Paralímpicos Rio 2016. Atua com Treinamento Personalizado.

GESTÃO & MARKETING



EM CLUBES DE FUTEBOL
DA EUROPA E DO BRASIL

PARTE I

**CASCABEL
2016**

Coordenação Editorial
Osmar Antonio Conte

Projeto Gráfico
Mark Reginatto e Alexandre Michelino

Revisão
Everton Paulo Roman