

UNIVERSIDADE ESTADUAL PAULISTA
FACULDADE DE CIÊNCIAS AGRÁRIAS E VETERINÁRIAS
CAMPUS DE JABOTICABAL

**AS INSÍGNIAS DOS CLUBES DE FUTEBOL GERENCIADAS COMO
MARCAS: UM ESTUDO SOBRE DOIS CLUBES PAULISTAS**

Rafael Pedrosa Domingos

Orientador: Prof. Dr. Roberto Louzada

Trabalho de Conclusão de Curso
apresentado à Faculdade de Ciências
Agrárias e Veterinárias UNESP,
Campus de Jaboticabal, como parte
das exigências para graduação em
Administração.

JABOTICABAL – SP

2º SEMESTRE DE 2011

Domingos, Rafael Pedrosa
D671i As insígnias dos clubes de futebol gerenciadas como marcas:
um estudo sobre dois clubes paulistas / Rafael Pedrosa
Domingos. -- Jaboticabal, 2011
v, 67 f.; 28 cm

Trabalho apresentado à Faculdade de Ciências Agrárias e
Veterinárias - UNESP, Campus de Jaboticabal para graduação
em Administração, 2011

Orientador: Prof. Dr. Roberto Louzada

Banca Examinadora: Profa. Dra. Sheila Faria Alves Garcia
e Profa. Msc. Renata Cipolli D'Arbo

Bibliografia

Marca; Clube de Futebol; Clube-empresa. I. Título II.
Jaboticabal-Faculdade de Ciências Agrárias e Veterinárias.

CDU 658.8

Ficha catalográfica elaborada pela Seção Técnica de Aquisição e
Tratamento da Informação – Serviço Técnico de Biblioteca e
Documentação - UNESP, Campus de Jaboticabal.

“No fim tudo dá certo, e se não deu certo é porque ainda não chegou ao fim.”

(Fernando Sabino)

RESUMO

O futebol é um esporte praticado em quase todo o mundo. Isso permitiu caracterizar esse esporte como uma área de negócio, o que implicou em mudanças na administração dos clubes de futebol, que passaram a ser administrados utilizando-se o conceito de clube-empresa. Diante desta constatação, foi realizado um estudo para verificar como os clubes brasileiros estão desenvolvendo suas ações mercadológicas, que permitem tratar as suas insígnias como marcas comerciais e obter uma receita adicional. Foram selecionados como objeto de estudo dois tradicionais clubes paulistas – o São Paulo Futebol Clube e o Sport Club Corinthians Paulista. Foram coletados dados primários, mas também, foram utilizados dados secundários e documentos, que foram organizados e analisados por meio dos conceitos de marca, capital social e capital histórico. Esta análise permitiu identificar que os dois clubes tomados como objeto de estudo realizam ações mercadológicas, que foram classificadas como vinculadas ao processo de gerenciamento das insígnias como uma marca. Em seguida, buscou-se no balanço patrimonial dos clubes, evidências da contribuição financeira destas ações para as receitas dos clubes. Neste percurso, identificou-se que os clubes pesquisados têm se mobilizado para gerenciar profissionalmente sua marca, por meio de ações comerciais voltadas aos seus torcedores, e, que as insígnias dos clubes são tratadas como marcas, tornando-se mais uma fonte de receita para os clubes.

Palavras-chave: Marca; Clube de Futebol; Clube-empresa

ABSTRACT

Soccer is a sport practiced in almost all the world. This allowed the characterization of this sport as a business area, which resulted in changes in the management of soccer clubs, which began to be managed using the concept of club-company. Considering this fact, a study was conducted to verify how the Brazilian teams are developing their marketing actions, which allow treat their insignia as trademarks and obtain an additional revenue with these actions. Were selected as object of study two traditional clubs of São Paulo - the São Paulo Futebol Clube and the Sport Club Corinthians Paulista. Were collected primary data, but also, were used secondary data and documents, which were organized and analyzed through the concepts of brand, social and historical capital. This analysis identified that the two clubs taken as object of study carry out marketing actions, which were classified as related to the process of management of the insignia as a brand. Next, sought at the balance sheet of the clubs, evidences of the financial contribution of these actions to the revenues of the clubs. In this way, identified that the clubs researched have mobilized to professionally manage your brand, through targeted marketing actions to their fans, and the insignia of clubs are handled as brands, becoming one more source of revenue for the clubs.

Keywords: Brand, Soccer club; Company-club

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO.....	1
1. O CONCEITO DE MARCA E SEU HISTÓRICO.....	7
2. O FUTEBOL NA CIDADE DE SÃO PAULO.....	20
3. DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS COLETADOS.....	34
3.1. Relação entre os clubes e os patrocinadores.....	35
3.1.1. Direitos de transmissão de TV.....	36
3.1.2. Publicidade e patrocínio.....	39
3.2. Relacionamento dos clubes com os seus torcedores.....	42
3.2.1. Programas de relacionamento com o torcedor.....	43
3.2.2. Estádio e bilheteria.....	50
3.3. Licenciamento da “marca” dos clubes.....	54
CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	60
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	64

INTRODUÇÃO

O futebol transformou-se, a partir dos anos de 1980, em um esporte praticado em todo o mundo, pois a FIFA – *Fédération Internationale de Football Association* possui como associadas 208 federações nacionais de futebol e tornou-se uma entidade que possui mais associados do que a ONU – Organizações das Nações Unidas (FIFA, 2011).

Nos países onde esse esporte já está consolidado, os clubes passaram por um processo de mudança, de modo que começaram a ser administrados por meio do conceito de “clube-empresa”, isto é, gerenciados com as mesmas ferramentas adotadas pelas grandes empresas privadas.

A partir do conceito de clube-empresa, os clubes europeus adotam um modelo de gestão em que modernizam os seus estádios, ampliam as suas fontes de receitas com a venda de ingressos, que passam a ser vendidos em pacotes que cobrem toda a temporada, e transmitem os seus jogos para o exterior, permitindo a alguns desses clubes adotarem estratégias para se tornarem clubes globais.

Na busca pela ampliação das fontes de arrecadação financeira, as receitas provenientes das ações mercadológicas tornam-se significativas, especialmente as que têm origem nos patrocínios e as decorrentes do licenciamento de suas marcas. Para isso, os símbolos dos clubes são gerenciados como marcas, o que permite o desenvolvimento de um portfólio de

produtos destinados aos seus torcedores, que passam a ser vistos como consumidores em potencial desses produtos.

Neste contexto, o Brasil apresenta-se em uma situação paradoxal: de um lado é o único país que é cinco vezes campeão mundial nesse esporte e, de outro lado, possui clubes extremamente frágeis do ponto de vista administrativo, pois o futebol se desenvolveu em torno das associações esportivas e culturais, que organizaram os primeiros times de futebol no país para disputar as partidas e campeonatos desse esporte.

Com esse modelo, a profissionalização dos atletas ocorreu nos anos de 1930, entretanto, os clubes continuaram a ser administrados por dirigentes amadores, isto é, por membros das associações esportivas e culturais, também torcedores dos seus times, que são eleitos para exercerem as funções de dirigente por um período de tempo, que varia de acordo com os estatutos de cada clube.

Dentro deste modelo de administração, o futebol brasileiro entra em um período de crise (BRUHNS, 2000), que é caracterizado pela dificuldade de manter em suas equipes os melhores jogadores, que buscam os clubes estrangeiros para jogar, o que transforma o país em um grande exportador de atletas (GURGEL, 2006). Além disso, dívidas exorbitantes, incompetência por parte dos dirigentes, venda precoce de jogadores, saída de investidores, entre outros, são alguns dos problemas que ainda assombram o futebol brasileiro (SANTOS, 2002).

Na década de 1990, iniciou-se a discussão de alternativas para sair da crise. Isso ocorreu tanto no âmbito legal como no debate acadêmico. No que diz respeito à legislação foi promulgada a Lei 9.615/1998, conhecida como Lei Pelé, que na sua primeira versão tornava obrigatória a transformação dos departamentos de futebol profissional dos clubes em empresas, mas em uma segunda versão, Lei 9981/2000 essa exigência é transformada em

facultativa, o que sugere ser bastante difícil alterar a situação societária das associações esportivas envolvidas com o futebol profissional.

Já no debate acadêmico, observa-se o futebol europeu, em especial o inglês, e a análise decorrente desta observação foi centralizada na crítica às associações esportivas e culturais, criadoras dos principais times do futebol brasileiro. Com isso, se desenham as seguintes possibilidades para transformação dos clubes em empresas, formuladas por Aidar *et al.* (2002): co-gestão; terceirização do departamento de futebol; compra de parte de um clube por um sócio; lançamento de ações na Bolsa de Valores; e até a criação de um novo time.

O primeiro modelo - co-gestão - é inspirado na parceria entre o Palmeiras e a Parmalat, que vigorou entre os anos de 1992 e início da primeira década desse século. O segundo modelo - terceirização do departamento de futebol - se daria pela criação de uma nova empresa, com 100% de capital próprio de um parceiro responsável pela gestão do departamento de futebol do clube. Recentemente, o Comercial de Ribeirão Preto experimenta esse modelo por meio do licenciamento de sua marca para a empresa Lacerda Sport Brasil.

O lançamento de ações na Bolsa de Valores - o terceiro modelo - inspira-se diretamente no bem sucedido lançamento de ações na Bolsa Inglesa pelo Manchester United, da Inglaterra. Entretanto, diferente daqui, os clubes ingleses são caracterizados como empresas privadas.

A proposta de compra de parte de um time por um sócio baseia-se no projeto desenvolvido pelo Bahia, que cria uma sociedade anônima e vende parte das ações para um sócio que assume a direção do clube. Nesse caso o *Opportunity*, um banco de investimento, adquiriu 51% da nova empresa.

O último modelo proposto no debate acadêmico é a criação de um time sob a forma de empresa, que de acordo com Aidar *et al.* (2002, p. 128), “esse time nasce sem torcida, tendo que investir em nova estrutura e em formação e contratação de jogadores. No entanto, todos

os ativos são do novo clube-empresa (marca, jogadores, imóveis) e suas receitas vêm de todos os negócios possíveis do clube”.

Estas alternativas, lógicas do ponto de vista da racionalidade administrativa, elegem as associações esportivas e culturais como o principal elemento responsável pela situação dos clubes brasileiros e, inclusive, indica como possibilidade a criação de um novo clube, que em tese é uma possibilidade efetiva para qualquer ramo de negócio. Entretanto, dado o grau de penetração desse esporte na sociedade e cultura brasileira, é uma alternativa difícil na realidade do país, pois mais de 70% população se declara torcedora de algum time (DATAFOLHA, 2010) e pelo fato desse esporte ser considerado, juntamente com o samba e o carnaval um dos três produtos mais significativos da cultura nacional (CALDAS, 1988). Por este motivo, um novo clube teria pouco espaço para atrair torcedores.

Diante dessa constatação, este estudo optou por concentrar a análise em outras possibilidades de gerenciamento dos clubes de futebol, que também podem contribuir para modificar a situação de crise em que o futebol se encontra no país. Até porque, observando-se o movimento que os clubes estão fazendo para sair da crise, fica evidente que são poucas as alterações que ocorrem com mudanças na estrutura societária dos clubes. A maioria das ações se direcionam para a adoção das ferramentas gerenciais que permitem alavancar as receitas dos clubes.

Assim, estabeleceu-se como objetivo do presente estudo foi descrever e analisar as ações de dois tradicionais clubes do futebol paulista – o Sport *Club* Corinthians Paulista e o São Paulo Futebol Clube - SPFC - que passam a tratar as suas insígnias como “marcas” e buscam transformá-las em fontes de receitas, por meio de ações comerciais gerenciadas com as mesmas ferramentas de gestão adotadas pelas empresas privadas.

Para realização desse estudo foi feito um levantamento de dados, que priorizou a coleta e seleção de documentos que descrevem as ações mercadológicas realizadas pelos dois

clubes tomados como objeto de estudo. Após a coleta de dados, as ações desenvolvidas por cada um dos clubes foram classificadas em três categorias: as que tratam da relação dos clubes com os seus patrocinadores; as destinadas ao relacionamento dos clubes com os seus torcedores; e as que se referem ao licenciamento das suas marcas para diversas linhas e tipos de produtos e serviços.

Para cada uma das ações identificadas, foram procuradas evidências do seu desempenho financeiro no Balanço Patrimonial dos clubes ou em outros estudos, que, de alguma maneira mostram claramente o uso das ferramentas de gerenciamento para o tratamento das insígnias dos clubes como uma marca explorada comercialmente. Para isso, optou-se pela realização de um estudo descritivo, pois a partir das descrições das ações envolvendo os símbolos do clube - entendido como uma marca comercial - torna-se possível caracterizá-los como uma fonte alternativa de receita, capaz de contribuir para mudar a situação de dificuldades financeiras em que se encontram os clubes de futebol brasileiros.

Evidentemente, estas ações por si só não são capazes de resolver todas as questões relativas à administração dos clubes no país, mas podem apontar para outra direção que não envolva a mudança societária dos times, ou seja, indicar a profissionalização da gestão, das diferentes áreas funcionais da administração dos clubes, que independe da caracterização legal da organização para poder ser implantada.

Esta última afirmação tem como pressuposto a ideia de que o uso dos símbolos dos clubes como marcas, geridas com as mesmas ferramentas adotadas pelas empresas de bens de consumo, só atingem os objetivos estabelecidos se o processo for conduzido por profissionais capacitados. Nesse sentido, a metodologia e a forma de análise dos dados coletados podem identificar indícios de um processo de profissionalização nos clubes tomados como objeto de estudo.

Para melhor compreensão, a organização do texto foi dividida em três partes. A primeira parte – fundamentação teórica – descreve o conceito de “marca”, fundamental para entender a relação dos torcedores com os seus times. Além disso, entendeu-se que os conceitos de capital social, histórico e econômico, proposto por Gómez e Opazo (2007), associados ao conceito de marca, permitem entender como são estabelecidos os vínculos entre os torcedores e seus times, de modo que possam ser considerados como consumidores não só dos espetáculos esportivos que envolvem os seus times favoritos, mas também dos produtos a eles associados, pelos símbolos e cores tratados com as mesmas ferramentas utilizadas para gerenciar produtos desenvolvidos pelas organizações privadas.

Entretanto, devido à especificidade e a complexidade do futebol, na sequência, será realizada uma análise histórica – denominada “o futebol na cidade de São Paulo” – onde são apresentados os elementos sobre os dois times escolhidos como objeto de estudo, que evidenciam o quanto estão imbricados na sociedade. Com isso, demonstram-se os capitais histórico e social (GÓMEZ & OPAZO, 2007), que, nessa pesquisa, foram considerados fundamentais para que os clubes estudados pudessem explorar comercialmente as suas insígnias como “marca”. Entendeu-se, também, que essa possibilidade só existe para os clubes que, por meio destes dois tipos de capitais, conseguiram arregimentar uma legião de torcedores capazes de serem tratados como consumidor. Isso em um contexto no qual o futebol é entendido como negócio.

Após explicitar o que se entende por “marca” e o modo como os dois clubes escolhidos constroem os seus capitais histórico e social, na terceira parte, serão descritas e analisadas as ações mercadológicas por eles desenvolvidas como estratégia para ampliar as suas receitas financeiras.

1. O CONCEITO DE MARCA E SEU HISTÓRICO

O conceito de marca varia de maneira considerável de acordo com a concepção de cada autor. A *American Marketing Association* (2008) define marca como um nome, um termo, um signo, um símbolo ou um *design*, distinto ou combinado que tem a finalidade de identificar bens ou serviços de um fornecedor ou grupo de fornecedores para distingui-los dos da concorrência.

Para Aaker (1998), marca é um nome diferenciado e/ou símbolo destinado a identificar os bens ou serviços de um vendedor ou de um grupo de vendedores e diferenciar esses bens e serviços dos demais concorrentes.

A marca também pode ser constituída por palavras, expressões, monogramas, emblemas, figuras, desenhos, rótulos, de forma que sintetiza as características e atributos correspondentes às promessas de benefícios. Deste modo, seu valor decorre de sua capacidade de proporcionar experiências para o seu consumidor, despertando sua preferência e lealdade (TAVARES, 2008).

Segundo Silva (2004), todas as idéias, sonhos, modelos de excelência, gostos e pontos de vista das pessoas e as induzem a uma ação podem ser consideradas marcas, uma vez que literalmente “marcam” sua existência, e adquirem para elas um significado particular e definido. Trata-se, portanto, de um estágio do processo de consolidação em que as marcas

adquirem um significado implícito que, permite, em alguns casos, transformar-se em uma marca iconográfica (BATEY, 2010).

Assim, o significado é considerado o mais importante atributo de uma marca, pois através dele a marca é avaliada pelo consumidor, são criadas comunidades, e ainda consegue-se comunicar a função de serviços e produtos, ou seja, o significado serve como conexão entre os atributos da marca, que são interpretados pelos consumidores nas situações de compra (SILVA, 2004).

Portanto, o atributo e o apelo de uma marca são responsáveis pelo significado, e, através da procura destes, os consumidores acabam por interagir com a marca, de modo que ela atue como um coagulador das emoções e significados (SILVA, 2004).

Alguns autores acreditam que as marcas existem há séculos, mas que no decorrer do tempo seus significados e funções tiveram muitas modificações. Segundo Mollerup (2004), surgiram pelo menos há cinco mil anos, quando se usava o ferro quente para marcar o couro do gado. Já para Farquhar (1990), os primeiros indícios têm origem no Antigo Egito, época em que os fabricantes de tijolos possuíam costume de colocar símbolos nos produtos produzidos para identificá-los.

Diferente destes autores, Kotler (1992) e Keller (1998) mencionam a Idade Média, período no qual as associações de comércio utilizavam “marcas” para garantir qualidade ao consumidor e também identificar o fabricante.

No entanto, nesta época, não se pode considerar que a utilização da marca possuía o mesmo significado que apresenta na atualidade, uma vez que tinha como intenção apenas identificar a origem do bem e o seu fabricante (TAVARES, 2008).

Sendo assim, Tavares (2008) argumenta que até meados do século XV, as marcas tinham como função fundamental praticamente identificar a origem do bem ou seu proprietário. Em seguida, passaram a servir como indicador de identidade e, depois,

encaminharam-se para a lembrança e exclusividade. Por fim, para adicionar o valor percebido do bem através da reputação que aferia aos seus fabricantes.

Outra versão para o surgimento do conceito de marca refere-se a produtos e serviços utilizados pelas famílias reais européias. Nessa versão, conforme Silva (2004), a história da marca tem início quando o rei da Inglaterra Henrique II, emitiu a primeira prova documental: o *royal charter* (real documento), reconhecendo a excelência dos serviços prestados pela Companhia de Tecelões (*weaver's company*), o que permitiu à essa companhia informar aos demais clientes que era fornecedora da Casa Real Inglesa. Ao tornar público a sua condição de fornecedora da realeza inglesa, cria um diferencial para os seus produtos em relação aos demais fabricados pela concorrência. Essa ação da *Weaver's Company* pode ser entendida como uma forma de distinguir os seus produtos dos similares produzidos pelos seus concorrentes, e, com isso, aproximar-se do moderno conceito de marca definido pela *American Marketing Association* (2008).

A partir do século XV, os comerciantes britânicos começaram a receber um alvará de indicação (*Warrant of Appointment*) utilizado até hoje pela família real como forma de reconhecimento pelos serviços prestados por seus fornecedores. Já no fim do século XVIII, os detentores destes alvarás passaram a exibir as armas do seu emitente em suas mercadorias e papéis oficiais (SILVA, 2004).

A rainha Vitória, emitiu durante seu reinado mais de dois mil alvarás entre produtos como água tônica, queijos, joalheiros, artesãos, produtores de velas, livreiros, entre outros, o que pode ser considerado um indício de que as emissões destes alvarás cresceram tão rápido quanto o crescimento da economia britânica daquela época.

A emissão de alvarás de fornecedores da Casa Real Britânica permanece até os dias atuais, mas somente três pessoas podem emitir alvarás com o uso de suas insígnias pessoais; a

rainha Elizabeth II, seu marido Philip, o duque de Edimburgo, e seu filho Charles, o príncipe de Gales (SILVA, 2004).

Esta prática identificada inicialmente no Reino Unido se estende para outras monarquias e passa a ser utilizada por outros soberanos e famílias reais em vários países, como: Mônaco, Suécia, Holanda, Noruega, entre outros, sendo usada, inclusive, por soberanos exilados como, por exemplo, S. A. R., o príncipe de Savóia, S. A. I e o Grão-Duque George, descendentes, respectivamente, das famílias reais italiana e russa (SILVA, 2004).

Do ponto de vista da família real britânica, esses alvarás significam apenas um reconhecimento, mas do ponto de vista dos fornecedores a percepção é outra, uma vez que a exposição das armas reais pode significar um aumento na venda das mercadorias e, ao mesmo tempo, uma certificação de qualidade tão relevante quanto à certificação ISO (SILVA, 2004).

Além do retorno comercial obtido com estes alvarás, seus emitentes também conseguem um importante retorno de imagem, pois quando o consumidor adquire um produto com a chancela real, ele se sente mais próximo e envolvido com a realeza, e satisfaz uma necessidade de natureza social, além de se sentir identificado e pertencente a um grupo diferenciado, pois é usuário dos mesmos produtos consumidos pela realeza (SILVA, 2004).

Tais práticas se expandiram pouco a pouco, por meio da incorporação de novos significados e justificativas para o seu uso, como por exemplo, a idéia de que alguma coisa deveria ser realizada para viabilizar e garantir a permanência da marca com o passar dos anos e permitir, desta maneira, a exclusividade de seu uso (TAVARES, 2008).

Nesse sentido, a marca pode ser considerada como um ativo financeiro e estratégico capaz de influenciar consumidores, parceiros, sociedade, interferindo nos canais de vendas e de distribuição e, até mesmo, nas condições e termos de fornecimento (NUNES, 2003). Também pode ser classificada como um elo capaz de estabelecer a diferenciação entre produtos, formar relacionamentos e partilhar os valores da empresa com os consumidores,

conectando-os com seus aspectos principais, tornando-se fundamental a escolha da marca no processo de formação e definição da estratégia de marketing, principalmente para bens de consumo (TAVARES, 2008).

A marca tem valor para o consumidor e proporciona valor às empresas, de modo que associações positivas e exclusivas reforçam a equidade da marca, fazendo dela um dos ativos mais valiosos de uma organização (TAVARES, 2003).

Portanto, mobiliza o interesse dos investidores, transforma o desempenho das organizações e seus resultados financeiros, sendo um fator crítico de sucesso para as empresas, independente das atividades realizadas (NUNES, 2003).

Segundo Tomya (2010), o papel da marca na sociedade de consumo é auxiliar ou conduzir um aval de qualidade aos consumidores, em um novo contexto onde se orientam menos pelas características conhecidas de um produto, e mais pela identificação e expectativas que possuem em relação ao significado simbólico atribuído aos produtos.

Além disso, a marca é um elemento capaz de influenciar o processo de decisão das pessoas, muitas vezes facilitando-o, gerando padrões de referência e de qualidade no dia a dia. A gestão da marca está relacionada com o retorno de mercado, seu reconhecimento e prestígio, isto é, como criar vantagem competitiva possível de ser percebida pelo consumidor e que agregam valor aos produtos ou serviços por ela identificados.

Dessa forma, a gestão da marca tem se tornado um fator importante para as organizações, que se empenham em desenvolver quatro aspectos: criar uma identidade para a marca, realizar seu posicionamento, conseguir sua implementação, e por fim, monitorar as percepções do consumidor em torno da marca, com o objetivo de melhorar a eficiência na sua gestão, otimizar os investimentos em comunicação e também aumentar o portfólio de investimentos (TOMIYA, 2010).

A identidade corresponde ao jeito de ser das organizações e, na maioria das vezes, tem relação com a ideologia e os princípios de seus fundadores, ou seja, essa cultura interna acaba por ser a identidade da marca, enquanto a cultura estabelecida pelos públicos externos é a imagem ou a percepção da marca (TOMIYA, 2010).

O posicionamento consiste na maneira de organizar a proposta de valor, sendo um processo de análise de públicos e da identidade, estando relacionado com a estratégia de negócio da organização (visão, valores e missão). Já a implementação, é a maneira pela qual será colocado em prática o programa em cada ponto de contato da marca, enquanto o monitoramento mensura a efetividade do programa instituído (TOMIYA, 2010).

Entretanto, o gerenciamento da marca tem como objetivo fazer com que um produto sem marca estabeleça um forte vínculo com o público-alvo. Batey (2010), baseado em um estudo desenvolvido por Goodyear em 1996 propõe um modelo em quatro estágios para o processo de gerenciamento da marca, que permite compreender a evolução de uma marca com o passar dos anos, conforme mostra a Figura 1.

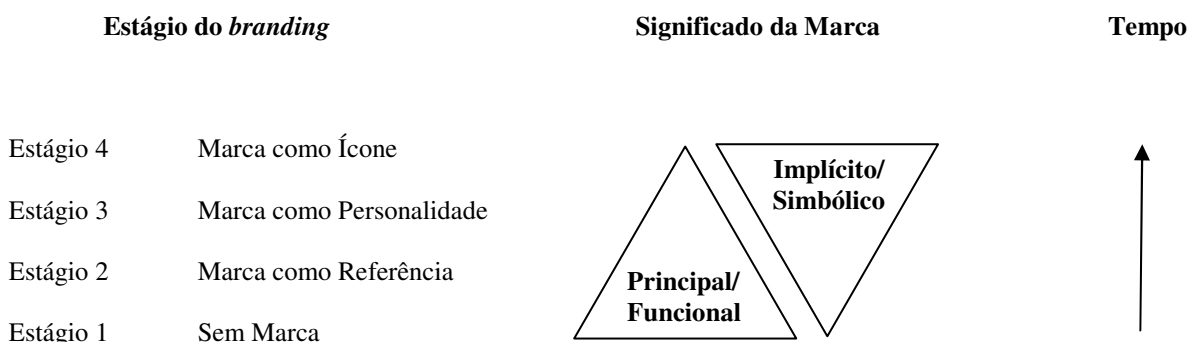


Figura 1: Modelo de Evolução da Marca

FONTE: Batey (2010)

No Estágio 1 – sem marca - os bens são tratados como *commodities* e os fabricantes não tentam ou não precisam diferenciar os seus produtos. A demanda normalmente é maior do

que a oferta. É o cenário muito característico das economias em desenvolvimento, embora produtos pouco interessantes nas economias desenvolvidas também possam ser catalogados nesse grupo.

Na marca como referência – Estágio 2 – os fabricantes, pressionados pelo aumento da concorrência, procuram diferenciar seus produtos identificando seus benefícios utilitários com um nome distintivo. O nome, portanto, é usado para identificar e serve como garantia da qualidade da consistência.

A marca como personalidade – Estágio 3 - é o processo de inserção de apelo emocional em uma marca, dotando-a de personalidade própria e exibindo-a por meio da publicidade. O objetivo é criar uma afinidade mais próxima entre ela e o consumidor, o que permite que este se torne um participante ativo na relação e contribua para moldar o significado da marca.

O último estágio – a marca como ícone – ocorre com algumas marcas, que com o tempo passam a ser símbolos significativos para grandes grupos de pessoas. Elas se tornam icônicas. Ícones, de acordo com Batey (2010, p. 312),

ícones são faróis de significação dentro de uma sociedade. Respondendo por motivações dinâmicas, como o amor, a vitória e a busca, as marcas icônicas tiram sua força dos valores mais altos de uma sociedade. [...] Elas podem se tornar símbolos de liberdade ou de individualidade, rebeldia ou masculinidade. Na hora em que se chega a esse ponto, em que a marca começa a representar algo maior do que ela, seu significado é principalmente simbólico, ela efetivamente se descolou do ciclo de vida do produto, como tradicionalmente se define.

Este modelo evolutivo das marcas permite classificar os símbolos de alguns times de futebol como integrantes do estágio quatro do *branding*¹. Isto porque a relação dos torcedores com os seus times indica que já ultrapassou os estágios anteriores e adquiriu um significado simbólico, pois trata-se de uma relação incondicional que dificilmente se altera. Ele pode trocar de cidade, profissão, esposa ou marido, mas não troca seu clube do coração,

¹ *Branding* é o conjunto de ações ligadas à administração das marcas.

independentemente do desempenho esportivo em uma temporada. Por exemplo, dificilmente encontram-se casos de torcedores que trocam de clube pela não conquista de campeonatos ou até mesmo com o rebaixamento para divisões inferiores. (AIDAR *et al.*, 2002).

No contexto dos estudos sobre marca, Atkin (2007) aborda esta “paixão incondicional” demonstrando que o relacionamento de alguns grupos de consumidores com as suas marcas preferidas se assemelham aos cultos religiosos. Para esse autor, algumas marcas conseguem criar no consumidor a sensação de que ele faz parte de um grupo de eleitos, com estilo de vida e qualidades que os diferenciam do restante da humanidade. Argumenta, ainda, que pessoas fiéis a uma determinada marca têm algo em comum, uma vez que além de acreditarem em valores semelhantes, podem cultuar os mesmos ídolos, da mesma forma que os devotos de uma religião. Para ele, existe uma religiosidade em torno de algumas marcas, que podem ser consideradas como um estilo de vida e como uma visão de mundo partilhada (ATKIN, 2007).

Este senso de comunidade, por meio do qual se cultiva as mesmas crenças e o relacionamento entre seus membros caracterizado pela união, pode ser encontrado entre os torcedores de um clube de futebol. Nesse caso, as insígnias dos clubes podem ser consideradas como uma marca, que o torcedor, tratado como cliente, estará disposto a dedicar uma grande devoção, se dispondo inclusive a sacrificar dinheiro, tempo, às vezes o emprego, o respeito de seus cônjuges e até mesmo da família para se dedicarem ao seu time favorito. É exatamente esse o tema central dos estudos sobre marca conduzidos por Atkin (2007), que, no caso do futebol, pode ser explicada pela paixão, amor, emoção e sentimento que o torcedor de um clube possui pelo seu time.

O futebol funciona no mundo inteiro como a melhor forma de dar às pessoas uma identidade primária. Logo, o futebol não é um negócio comum, não tem nada a ver com só satisfação do produto, pois se trata de uma relação emocional, na maioria das vezes de

sofrimento, que pode ser convertida ou até explorada em uma relação comercial (TAYLOR, 1998).

Neste contexto, a característica iconográfica das insígnias dos clubes, associada à relação emocional do torcedor com seu time, possibilita a criação de estratégias visando à exploração comercial das suas marcas, com o desenvolvimento de ações mercadológicas voltadas aos seus torcedores. Embora possuam um elevado número de adeptos, existem diferentes perfis de torcedores de um mesmo time. Por este motivo, os clubes de futebol têm elaborado e destinado produtos e serviços distintos, com a finalidade de transformar essas ações em uma fonte alternativa de receita e buscar um maior envolvimento desses fãs.

Isso pode ocorrer de diversas formas, seja por meio de incentivos aos torcedores para que comprem ingressos; adquiram camisetas autênticas dos clubes; ou participem de promoções fora da temporada; até com o desenvolvimento de produtos específicos ajustados ao perfil de grupos de torcedores.

No contexto teórico, os diferentes perfis dos torcedores podem ser identificados na escada do envolvimento dos torcedores apresentada por Rein *et al* (2008), Figura 2, que propõe uma classificação escalonada que inicia com os indiferentes, o nível mais baixo de envolvimento, até os fanáticos, o nível mais alto de envolvimento entre o torcedor e o clube ou esporte preferido.

Fanáticos
Conhecedores
Agregados
Colecionadores
Gastadores
Curiosos
Indiferentes

Figura 2. A escada do envolvimento dos torcedores
FONTE: Rein *et al.* (2008)

O primeiro nível da escada de envolvimento é composto pelos – indiferentes – formado por aquelas pessoas que não dão a menor atenção a qualquer tipo de esporte, e não fazem a menor questão de incluí-los entre os principais interesses na sua vida. O segundo – curiosos – compreende os torcedores mais informados, que gastam relativamente pouco com atividades diretamente relacionadas ao esporte, sendo sua relação conduzida por tudo aquilo que a mídia lhes transmite. Já o terceiro degrau – gastadores – é constituído pelas pessoas dispostas a gastar, e muito, só pelo prazer do esporte, sendo ávidos consumidores de esportes, dispostos a investir em opções de entretenimento. O quarto grupo – colecionadores – é composto pelos torcedores sempre dispostos a pagar bem por produtos que de alguma forma simbolizem, para eles, o esporte preferido. Em seguida vêm os – agregados – formado pelos torcedores que querem estar sempre junto das equipes e dos seus ídolos, em busca de oportunidades contínuas para concretizar qualquer experiência de interação com eles. O penúltimo degrau é destinado aos conhecedores. Trata-se de um grupo constituído pelas pessoas que têm amplo acesso e intensa participação no mundo dos esportes e são classificados como o escalão mais alto do comprometimento com o clube ou o esporte preferido. O último nível da escala proposta por esses autores é reservada para os fanáticos, que são os torcedores incondicionais, considerados os mais persistentes e participantes dentre todos os torcedores, com total identificação com o esporte ou o clube preferido (REIN *et al.*, 2008).

Devido aos diferentes perfis de torcedores, os clubes de futebol podem classificar os seus torcedores em públicos-alvo distintos e planejarem as suas ações mercadológicas para atender, de modo segmentado, a maior parte dos seus torcedores. Segundo Kotler (2000), “um segmento de mercado consiste em um grande grupo que é identificado a partir de suas preferências, poder de compra, localização geográfica, atitudes de compra e hábitos de compra similares.”

Assim, a segmentação permite aos clubes gerenciar as suas marcas por meio do planejamento e desenvolvimento de produtos e serviços diferenciados destinados aos diversos perfis de torcedores e, dessa forma, criar uma conexão e um relacionamento duradouro, que atenda as necessidades e expectativas dos admiradores do clube e, conseqüentemente, aumentar sua arrecadação financeira (REIN, *et al.*, 2008).

Uma das formas utilizadas pelos clubes para disponibilizar esses produtos é por meio do licenciamento, que tem como estratégia desenvolver produtos tangíveis aos seus torcedores como: camisetas, abrigos, chinelos, cadernos, mochilas, chaveiros, toalhas, copos, entre outros inúmeros produtos, e atender os diferentes segmentos de mercado.

Além disso, o licenciamento permite que os clubes também utilizem sua marca como grife, disponibilizando produtos diferenciados e personalizados, alavancando suas receitas. No entanto, a existência das torcidas organizadas ameaça este mercado, pois são concorrentes que disputam o mesmo público com produtos semelhantes. Por este motivo, percebe-se a importância e a necessidade do gerenciamento profissional da marca pelos clubes.

Outra forma também utilizada para atender os torcedores são os serviços diferenciados, desenvolvidos pelos próprios clubes, dentre os quais podem ser destacados: a criação de espaços privilegiados para assistir aos espetáculos esportivos, acomodações mais confortáveis dentro dos estádios, a criação de camarotes destinados às empresas, oferecimento de estacionamento exclusivo, entre inúmeros outros serviços que aproximam e estreitam a relação entre os clubes e os torcedores.

O processo de gerenciamento da marca completa-se com a avaliação ou o gerenciamento dos produtos, como é denominado nas empresas privadas, que compreende o monitoramento do desempenho do produto colocado à disposição dos consumidores em potencial. Esse processo permite não só a correção do planejamento, como também possibilita

aos clubes modificar, ajustar o produto ou serviço e identificar novas demandas do mercado, que devem ser entendidas como oportunidades para o desenvolvimento de novos produtos.

Portanto, o futebol apresenta uma característica bastante peculiar, pois os clubes possuem milhares de torcedores – clientes em potencial –, divididos em diferentes perfis. Trata-se, de fato, de um mercado potencial, que exige dos clubes a iniciativa de compor uma equipe formada por profissionais capacitados para explorar sua marca comercialmente. Isso pode ser considerado como um componente do conceito de clube-empresa, que para ser adotado pelos clubes exige a profissionalização, mas que não é encontrado na administração das associações esportivas e culturais, em torno das quais se desenvolveu o futebol no Brasil.

Isto só é possível, porque neste esporte há uma devoção, uma relação de amor e de paixão entre os torcedores e seus times, e conseqüentemente às “marcas” dos clubes, que permitem a eles desenvolverem ações comerciais. Trata-se de uma fidelidade existente que raramente pode ser encontrada em outra indústria, com a mesma intensidade que acontece no futebol. A origem do clube, a comunidade que o envolve, assim como sua história, criam uma identificação e um vínculo muito forte com o torcedor. Esta relação de fidelidade tendendo para devoção pode ser considerada como o objetivo que toda empresa busca para as suas marcas, mas somente as que se tornam iconográficas, ou seja, com forte conteúdo simbólico conseguem se posicionar nesse patamar.

O que diferencia o futebol de outras categorias de negócios está no modo como se constitui a relação do consumidor com o produto ou a empresa. Enquanto nas organizações privadas isso ocorre a partir de uma ação planejada pela empresa para se relacionar com o mercado, no caso do futebol isto se constitui de outra forma, ou seja, há uma identificação entre o clube e o torcedor que para ser compreendido é necessário recorrer aos conceitos de conceitos de capital social e capital histórico propostos por Gómes e Opazo (2007).

O primeiro - capital social – “*se relaciona con los valores que se fomentan en el deporte, los cuales, al ser promovidos por el club, aumentan el impacto y la importancia que la sociedad otorga al deporte que los promueve*” (GÓMEZ & OPAZO, 2007). Assim, o capital social está associado à origem do clube e aos valores que emergem a partir da sua fundação e o quanto está imbricado no tecido social. Por meio dele, pode ser identificado como os torcedores se relacionam com o clube, com sua história, o que permite medir o grau de fidelidade entre o torcedor e o clube, que no nível mais alto faz parte da identidade do torcedor.

O segundo - capital histórico – “*se asocia a los resultados deportivos que el Club ha conseguido a lo largo de su historia y a la ilusión que los éxitos transmiten a la masa de socios y aficionados identificados con el club, lo que consigue reproducir y reforzar la identidad del Club en función del capital histórico acumulado*” (GÓMEZ & OPAZO, 2007). Deste modo, o capital histórico tem por finalidade apresentar os resultados esportivos dos clubes ao longo da sua história, assim como os títulos marcantes para o clube e as conquistas mais significativas. Sua importância se deve ao efeito e a influência que estas conquistas têm sobre a gestão da marca do clube nos dias atuais, influenciando nas ações de marketing junto ao torcedor.

São estes os referenciais teóricos que serão utilizados para analisar os dados coletados sobre os dois clubes tomados como objeto de estudo para a realização desta pesquisa, o São Paulo Futebol Clube e o *Sport Club Corinthians Paulista*.

2. O FUTEBOL NA CIDADE DE SÃO PAULO

Para analisar o processo de profissionalização do gerenciamento da marca nos clubes de futebol é essencial conhecer o contexto em que os clubes tomados como objeto de estudo surgiram, pois a história desses clubes associada ao ambiente cultural, aliadas às conquistas esportivas, formam os capitais históricos e sociais, que são entendidos, nesse trabalho, como os elementos que possibilitam compreender quanto esses clubes estão integrados à sociedade. Entendeu-se, também, que o grau de integração dos clubes à sociedade cria as condições necessárias para se utilizar os seus símbolos como marcas possíveis de serem gerenciadas e transformadas em mais uma fonte de receita.

Nesse sentido, essa seção se propõe, por meio de uma análise histórica, descrever como o futebol foi introduzido na cidade de São Paulo e, por meio de um recorte dos dados coletados, explicitar as condições que permitiram o surgimento dos dois clubes tomados como objeto de estudo – o Sport Club Corinthians Paulista e o São Paulo Futebol Clube – e, desse modo, demonstrar o quanto esses clubes conseguiriam arregimentar uma legião de torcedores que podem ser tratados como consumidores em potencial dos serviços e produtos desenvolvidos, que utilizam os símbolos como uma marca comercial.

Entre os anos de 1870 e as duas primeiras décadas do século XX, a cidade de São Paulo passou por profundas transformações. De acordo com o censo do IBGE – Instituto Brasileiro

de Geografia e Estatística, em 1872, a cidade possuía em torno de 30.000 habitantes, número que, em 1920, passou a ser de 579.000, quase vinte vezes superior. Ao final da primeira década do século XX, era estimada uma força de trabalho de 100.000 operários, sendo a sua maioria de origem italiana. Além disso, a cidade abrigava uma elite de cafeicultores que foram os protagonistas da política brasileira até os anos de 1930 (LOUZADA, 2011).

Tais alterações consolidaram a cidade de São Paulo como o mais importante centro financeiro e comercial do Estado, e culminou com um processo de industrialização que a projetou tanto no cenário político como econômico do país (LOUZADA, 2011).

É exatamente neste contexto que o futebol é introduzido na cidade, no ano de 1894, inicialmente como um esporte admirado e praticado pela elite econômica da cidade, mas que rapidamente se expande para outros segmentos da sociedade.

Os campeonatos organizados pela Liga Paulista de Futebol - LPF, contavam com a participação de apenas cinco equipes: três destas formadas por jogadores estrangeiros e duas por jogadores nacionais. Estes cinco times tinham em comum apenas o fato de todos os seus atletas pertencerem à elite econômica da cidade. Tais características demonstram que o futebol naquela época era um esporte de elite, praticado somente pelas classes superiores da sociedade (BRUHNS, 2000).

Nos primeiros campeonatos disputados na cidade de São Paulo, a possibilidade de uma equipe formada por atletas brasileiros vencer outra formada por jogadores estrangeiros agitava a população paulistana. Mais do que isso, estes eventos esportivos foram responsáveis pela popularização do futebol na cidade, que passa a ser praticado por pessoas das classes populares, especialmente por negros (ROSENFELD, 2007).

Embora o futebol fosse neste primeiro momento organizado e praticado pelas pessoas da elite e os campeonatos atraíssem os torcedores devido à rivalidade entre brasileiros e estrangeiros, este é um importante período, pois marca a propagação do futebol para outros

segmentos sociais, já que houve incentivo dos empresários para a formação de equipes compostas por trabalhadores das suas fábricas e, também, pelo surgimento de várias equipes que se enfrentavam em campos improvisados nas várzeas dos rios que cortavam a cidade (ANTUNES, 1994).

Com a consolidação de alguns destes times que surgiram nas fábricas e nos campos de várzea, mudou-se a composição das equipes que disputavam o campeonato paulista organizado pela LPF, pois, a partir de meados da década de 1910, houve a inclusão de equipes formadas por jogadores de origem operária nos campeonatos organizados pela liga.

Foi nesse ambiente que, em 1º de setembro de 1910, surgiu no bairro do Bom Retiro, perto da Estação da Luz, o Sport *Club* Corinthians Paulista, fundado por um grupo de empregados da São Paulo *Railway* e operários das fábricas instaladas naquele bairro, que influenciados pela expansão da prática do futebol na cidade de São Paulo e encantados com a visita do time inglês *Corinthians Team* à São Paulo e ao Rio de Janeiro, decidiram organizar um clube com o mesmo nome do clube inglês (NEGREIROS, 1992).

As primeiras reuniões foram realizadas na barbearia de um dos fundadores, Salvador Bataglia, no bairro do Bom Retiro, que ofereceu o espaço aos amigos que desejavam organizar um clube para a prática do futebol. A primeira sede do clube foi em um bar e confeitaria, também, de propriedade de um dos fundadores, Afonso Desidério. Miguel Bataglia, irmão de Salvador, foi o primeiro presidente do Corinthians, enquanto o vice-presidente foi Alexandre Magnani. Nomes como o do cobrador do clube João Marino e Antônio Pereira também aparecem como fundadores do clube (NEGREIROS, 1992).

Entre 1910 e 1912 o Corinthians estava ligado ao futebol informal, e participou apenas de campeonatos de várzea, mas devido ao seu rápido progresso esportivo, o clube buscou espaço no futebol oficial, se posicionando contra a forma elitista em que se encontrava a organização deste esporte.

Em 1913, o São Paulo Athletic *Club* desistiu da disputa do campeonato pela LPF, e com isso surgiu uma vaga para um outro time. Isso fez com que a entidade abrisse inscrições para um torneio eliminatório, onde o campeão teria direito a vaga disponível. Os inscritos foram: São Paulo *Foot-Ball Club*, São Paulo *Railway Foot-Ball Club*, Minas Gerais *Foot-Ball Club* e Sport *Club Corinthians Paulista* (NEGREIROS, 1992).

Os jogos do torneio foram sorteados e os confrontos foram: São Paulo *Foot-Ball Club* contra São Paulo *Railway* e Minas Gerais contra *Corinthians*. Os dois vencedores fariam a partida final, e o vencedor desta, conquistaria a vaga no campeonato oficial da Liga Paulista de Futebol. O *Corinthians* era o time mais desacreditado, e, por causa de sua origem, a liga poderia alegar sua não aceitação por divergências com o estatuto. No entanto, o *Corinthians* surpreendeu a todos, tanto na prática do esporte quanto pela “boa educação” apresentada por seus jogadores (NEGREIROS, 1992).

Nos dois primeiros confrontos o São Paulo *Foot-Ball Club* venceu o São Paulo *Railway* por seis gols a um, enquanto o *Corinthians* ganhou do Minas Gerais por um gol a zero. Na partida final, o *Corinthians* venceu o São Paulo *Foot-Ball Club* por quatro gols a zero. Os favoritos foram eliminados no primeiro confronto e o *Corinthians* conquistou a vaga disponível na LPF, sendo aceito pela entidade como o mais novo integrante, devido ao seu desempenho esportivo e também social, uma vez que tivera que provar um bom nível de educação (NEGREIROS, 1992).

Logo após sua entrada na LPF, houve uma cisão interna, que originou a APEA - Associação Paulista de Esportes Amadores, fundada pelo *Club Atlético Paulistano* e por outros clubes interessados em manter a elite afastada dos clubes populares.

Em 1913, ano em que conquistou o ingresso na LPF, participou do seu primeiro campeonato paulista pela entidade, tornando-se o primeiro clube de bairro a ingressar no futebol oficial em São Paulo. No ano seguinte, o clube foi campeão paulista da LPF, título que

rendeu ao clube muito prestígio diante dos demais times, passando a ser citado com maior frequência pelos periódicos da época.

Com a decadência da LPF, e a tentativa de se unificar as entidades do futebol, em 1915 o Corinthians retirou-se da LPF e pediu filiação à APEA, que aceitou o pedido. Neste ano, o clube não jogou o campeonato e também não foi autorizado a ter um representante para participar do conselho da entidade, embora seus jogadores fossem autorizados a participar do campeonato pelos demais clubes. Ficou prometido apenas ao Corinthians jogar com todos os clubes filiados à APEA, jogos estes que não aconteceram, pois eram sempre adiados ou desmarcados por boicote intencional (NEGREIROS, 1992).

Caracterizou-se uma discriminação e desprezo em relação ao Corinthians por parte dos outros times vinculados à APEA. Além disso, os clubes que estavam com jogadores do Corinthians em seu elenco naquele campeonato também não queriam que o clube voltasse a jogar para não ter que devolver os jogadores. A não participação no campeonato gerou uma grave crise econômica no clube pela falta da renda dos jogos que não aconteceram, e levou o Corinthians a uma crise política interna, devido as diferentes opiniões a respeito do destino do clube (NEGREIROS, 1992).

Em 1916, o Corinthians retornou à LPF, onde tinha espaço para jogar e se pronunciar, visto que, na APEA, nunca teria os mesmos direitos que os clubes da primeira divisão possuíam. Neste mesmo ano, foi novamente campeão paulista pela LPF, que se uniu a APEA, criando uma só entidade responsável pelo esporte em São Paulo (NEGREIROS, 1992).

Portanto, inicialmente, a possibilidade de ter equipes formadas por atletas de origem social diferente participando do mesmo campeonato disputado por equipes de elite provocou uma reação da APEA. Entretanto, apesar do conflito inicial, as equipes populares acabaram incluídas na disputa do campeonato paulista e posteriormente as entidades se unificaram para realizar um campeonato único (PRONI, 2000).

No final da década de 1920, ocorreu uma completa inversão na composição das grandes equipes. Os times compostos pelos melhores jogadores, na sua maioria atletas formados nos campos de várzea e originários das camadas populares da sociedade, passaram a se interessar pela profissionalização do futebol. No entanto, os clubes formados pelos atletas originários da elite paulistana – os jovens elegantes e ricos - não tinham interesse na profissionalização do esporte, decidiram se retirar da APEA para se dedicarem somente aos esportes amadores. Estes acontecimentos contribuíram para a profissionalização dos jogadores de futebol a partir dos anos de 1930 (BRUHNS, 2000).

No entanto, até a profissionalização dos atletas, nas edições do campeonato paulista realizada até os anos de 1930, quatro equipes sobressaíram: o *Club Athletic Paulistano*, vencedor de onze campeonatos, o *Sport Club Corinthians Paulista*, que venceu sete vezes, o *São Paulo Athletic Club*, com quatro vitórias, a *Societá Palestra Itália* - atual Sociedade Esportiva Palmeiras - e a Associação Atlética das Palmeiras, com três vitórias cada uma (LOUZADA, 2011).

Destas equipes, apenas duas seguem em atividade até os dias atuais com manutenção de equipes profissionais posicionadas entre os grandes times da cidade de São Paulo: o *Sport Club Corinthians Paulista*, uma associação desportiva fundada em 1911, com base popular e a Sociedade Esportiva Palmeiras, fundada em 1914, que se identifica com a colônia italiana e seus descendentes (LOUZADA, 2011).

Neste ambiente de profissionalização do futebol, que ocorreu a fundação do São Paulo Futebol Clube, como associação desportiva constituída oficialmente em 26 de janeiro de 1930. Iniciou as suas atividades com a união de partes das estruturas futebolísticas de dois clubes que deixaram de atuar no futebol - a Associação Atlética das Palmeiras e o *Club Athletic Paulistano*. A presença destas duas agremiações na história do clube está marcada inclusive nas cores que compõem seu uniforme: preto, vermelho e branco, que se deve a união

do vermelho e branco do *Club Athletic* Paulistano e o preto da Associação Atlética das Palmeiras (LOUZADA, 2011).

Desta maneira, surge uma nova equipe, mas com grande experiência, pois é formado por atletas de duas equipes que possuíam um histórico de vitórias no principal torneio paulista, com a conquista de vários campeonatos. Como outros clubes da época – Sport *Club* Corinthians Paulista e Sociedade Esportiva Palmeiras – criaram identidades que os vinculavam, respectivamente, a camadas populares e a comunidade italiana. É possível supor que o novo time tenha atraído como torcedores as pessoas das camadas superiores da sociedade que apreciavam o futebol, mas não se identificavam com as equipes então existentes. É com esse perfil de admirador, que o São Paulo Futebol Clube passa a ser identificado como o clube da elite (LOUZADA, 2011).

Este novo clube é denominado, inicialmente, São Paulo da Floresta, pois utilizava como lugar para seus treinamentos a Chácara da Floresta localizada perto do Rio Tietê. A equipe formada por esta nova associação venceu o campeonato paulista de 1931. Entretanto, devido às dívidas contraídas com a aquisição de uma nova sede social no centro de São Paulo, o novo clube teve vida curta e rapidamente foi incorporado pelo Clube de Regatas Tietê, que também deixou de atuar no futebol profissional (LOUZADA, 2011).

O clube atual foi fundado em 16 de dezembro de 1935 com o nome de Clube Atlético São Paulo, mas em 1938 se une ao Clube Atlético dos Estudantes Paulista, e passa a se chamar São Paulo Futebol Clube – SPFC, nome que mantém até a atualidade.

A partir disso, se instala perto do Rio Tietê, no bairro Canindé, onde permaneceu até meados da década de 1950, quando este local foi vendido e o clube iniciou a construção de um estádio em outro bairro de São Paulo, o Morumbi, aonde permanece até os dias de hoje (LOUZADA, 2011).

Portanto, pode-se destacar a identidade elitista do clube, que herdou a estrutura de duas outras agremiações tradicionais da cidade de São Paulo, conseguindo desta maneira atrair torcedores e admiradores que antes torciam pelos clubes da elite paulista, mas que deixaram de atuar no futebol após a profissionalização (LOUZADA, 2011).

Em contrapartida, a fundação do Corinthians foi marcada por várias dificuldades de caráter social e econômico, por tratar-se de um clube de bairro. Percorreu diferentes caminhos e trouxe transformações para o futebol paulista, pelo fato de ser um clube de origem humilde, popular, fundado por um grupo de operários (NEGREIROS, 1992).

Diferenças à parte, Corinthians e o SPFC obtiveram várias conquistas ao longo das suas histórias, que contribuíram para o crescimento e desenvolvimento destas equipes e também foram fundamentais para arregimentar os seus torcedores, que formam, respectivamente, a segunda e terceira maior do país, quando se utiliza como critério o número de torcedores.

Até aqui se realizou uma análise que permitiu demonstrar que o Sport Club Corinthians foi criado por operários que trabalhavam nas fábricas do bairro do Bom Retiro, que podem ser consideradas como o embrião do parque industrial que se desenvolveu no século passado, e que constrói uma identidade de time popular ou do “povão” como se auto-define. Enquanto que o São Paulo Futebol Clube, surge em 1930 a partir da junção das estruturas de dois tradicionais times formados pela elite econômica da cidade de São Paulo – a Associação Atlética das Palmeiras, um time composto por jovens do aristocrático bairro de Higienópolis e o *Club Athletic Paulistano*, um time formado pelos filhos dos cafeicultores do rico interior paulista, para disputar os campeonatos organizados pela LPF. Com isso, constrói uma identidade de time da elite e atrai como admiradores os apreciadores desse esporte que não se identificavam os outros clubes existentes na cidade. No entanto, ainda falta descrever as conquistas esportivas, que se constituem no capital histórico dos clubes estudados, que serão apresentadas a seguir.

O Corinthians, após sua primeira participação no campeonato paulista, teve uma temporada marcante para a história do clube em 1914, já que com apenas quatro anos de existência, o time conquistou seu primeiro título paulista pela LPF, fato que se repetiu no ano de 1916.

Entre as décadas de 1920 e 1940, o Corinthians firmou-se como uma das equipes mais importantes de São Paulo, rivalizando com o Clube Atlético Paulistano - que em 1930 se uniu a Associação Esportiva das Palmeiras, dando origem ao São Paulo Futebol Clube - e a Sociedade Esportiva Palmeiras. Neste período, o Corinthians conquistou nove títulos paulistas, sendo três tricampeonatos em 1922/23/24, outro em 1928/29/30 e finalmente em 1937/38/39.

Em 1941, o Corinthians novamente conquistou o campeonato paulista, mas, nos anos seguintes, o clube ficou quase uma década sem conquistas importantes, e viveu um jejum de títulos paulistas, sendo vice-campeão paulista cinco vezes, entre 1942 e 1950. Sem conquistas estaduais, o Corinthians conquistou somente a Taça São Paulo em 1942, 1943, 1947 e 1948, torneio que reunia os três primeiros colocados do campeonato paulista do ano anterior.

Após este período, a partir de 1950 os títulos retornaram. O Corinthians foi campeão do Torneio Rio-São Paulo em 1950, 1952 e 1953 e conquistou três campeonatos paulistas em 1951/52 e 1954. No entanto, a boa fase não durou muito tempo. A partir de 1954, o clube passou por um longo período sem grandes conquistas, vencendo apenas o torneio Rio-São Paulo em 1966, ficando de 1957 a 1974 sem decidir o campeonato estadual.

Em partida disputada pelo brasileiro em 1976, contra o Fluminense, o Corinthians venceu dramaticamente o time carioca nos pênaltis, após empate de 1 a 1, no tempo regulamentar, mas na decisão do campeonato, o Internacional sagrou-se campeão, aumentando o jejum de conquistas do clube.

Contudo, o ano seguinte, ficou marcado na história do clube, uma vez que em 13 de outubro de 1977 o Corinthians voltou a conquistar o campeonato paulista após um período de 23 anos sem vencer torneios oficiais. A conquista veio após vitória sobre a Associação Atlética Ponte Preta pelo placar de 1 a 0. Em 1979, o Corinthians repetiu o feito, vencendo o campeonato paulista novamente contra a Ponte Preta.

O título do Campeonato Paulista de 1977, é considerada uma das conquistas mais importantes da história do Corinthians. Além da importância do resultado esportivo, este título também possui um valor simbólico, pois compreende a relação de amor e de identificação entre os torcedores e o clube, que mesmo com o longo período sem títulos, manteve-se constante. Isso reafirma o amor incondicional citado por Aidar *et al.* (2002) e o estudo de Atkin (2007) em torno do culto à uma marca.

A década de 1980 ficou marcada pela conquista de mais três campeonatos paulistas em 1982, 1983 e 1988, porém foi em 1990 que o Corinthians conquistou um dos títulos mais importantes de sua história. O clube venceu seu primeiro campeonato brasileiro após chegar pela segunda vez em uma decisão do torneio nacional. Na final, o Corinthians derrotou o São Paulo, após vencer duas partidas no estádio do Morumbi pelo mesmo placar de 1 a 0 o que lhe deu o direito de disputar, pela segunda vez em sua história, a Copa Libertadores da América².

Em 1991, o Corinthians não conseguiu repetir o mesmo desempenho da temporada anterior. Apesar da conquista da Supercopa do Brasil³ contra o Flamengo, campeão da Copa do Brasil de 1990, o clube falhou na disputa pelos títulos estadual, nacional e continental.

² A Copa Libertadores da América ou Taça Libertadores da América, cujo nome oficial atual é Copa Santander Libertadores, é a principal competição de futebol entre clubes profissionais da América do Sul, organizada pela Confederação Sul-Americana de Futebol (CONMEBOL).

³ A Supercopa do Brasil foi uma competição Brasileira de futebol, organizada pela CBF. Era disputada entre o Campeão Brasileiro e o campeão da Copa do Brasil do ano anterior, num formato semelhante às *Supercopas* existentes em diversos países europeus.

Durante as décadas de 1990 e 2000, o Corinthians obteve a maior sequência de títulos da sua história: foram três títulos do campeonato brasileiro em 1990, 1998 e 1999, três campeonatos paulistas em 1995, 1997 e 1999, seu primeiro título na Copa do Brasil em 1995 e uma Supercopa do Brasil em 1991. E, ainda em 2000, a vitória no Campeonato Mundial de Clubes da FIFA⁴, o primeiro organizado pela entidade no Brasil, após derrotar o Vasco da Gama nos pênaltis.

Em 2005, o Corinthians alcançou seu quarto título brasileiro, na era dos pontos corridos mesmo após ser derrotado pelo Goiás, já que o Internacional, único clube que possuía possibilidade de ser campeão junto ao Corinthians, também perdeu sua partida.

Após uma fase de grandes conquistas, o clube obteve péssima campanha no Campeonato Brasileiro de 2006, e em 2007, vivenciou um dos piores momentos desde sua criação - o rebaixamento para a Série B do Campeonato brasileiro. No ano seguinte, o clube conseguiu foi vice-campeão da Copa do Brasil e conquistou a Série B do Campeonato Brasileiro, que permitiu retornar a divisão de elite do campeonato nacional. Suas últimas conquistas aconteceram em 2009, ano em que o clube sagrou-se campeão da Copa do Brasil e do Campeonato Paulista.

Já o São Paulo Futebol Clube, logo, em 1931, seu segundo ano de existência, venceu o Campeonato Paulista e, nos anos de 1930, 1932, 1933 e 1934 sagrou-se vice-campeão. Também foi vice-campeão do Torneio Rio-São Paulo de 1933. Embora fosse um clube recém fundado, disputava em iguais condições com seus adversários no futebol paulista.

Na década de 1940, o São Paulo teve um desempenho surpreendente. Em 1943, venceu seu segundo título paulista contra o Palmeiras, após um empate sem gols. Também

⁴ O Mundial Interclubes ou Campeonato Mundial de Clubes da FIFA é uma competição de futebol organizada pela FIFA e disputada entre clubes campeões de todas as seis confederações continentais: CONMEBOL (América do Sul), CONCACAF (América do Norte, Central e Caribe), UEFA (Europa), CAF (África), AFC (Ásia) e OFC (Oceania), além do representante do país-sede.

conquistou quatro vezes o Campeonato Paulista, sendo dois bicampeonatos em 1945/46 e 1948/49, ou seja, foi cinco vezes campeão em uma década.

Depois de ter vencido os Campeonatos Paulistas na década 1940, começou a tomar força dentro do clube um movimento para a construção de um estádio, em razão disso, o São Paulo buscou sanar suas dívidas e o futebol foi relegado a um segundo plano. Mesmo assim, o clube continuou se posicionando como um clube competitivo, através da conquista dos Campeonatos Paulistas de 1953 e 1957.

Porém, o comprometimento com a construção do estádio teve seu preço. O clube ficou entre 1958 e 1970 sem conquistar títulos oficiais, período em que o clube dirigiu seus esforços financeiros à construção do estádio, visando manter o São Paulo entre as grandes agremiações da cidade paulista. Em 1960, o estádio Cícero Pompeu de Toledo foi parcialmente inaugurado visando a aumentar a arrecadação do clube, mas somente após a inauguração total, em 1970, é que vieram os títulos novamente.

Depois da inauguração do estádio, os esforços se dirigiram a formação de uma equipe competitiva. Assim, nos anos 1970, o São Paulo voltou a conquistar o Campeonato Paulista em 1970, 1971 e 1975 e o inédito Campeonato Brasileiro em 1977. Ainda na mesma década, houve os vice-campeonatos do Brasileiro de 1971 e 1973 e da Copa Libertadores da América de 1974.

Em um primeiro momento, o clube se empenhou na formação de equipes competitivas, mas a partir do final de 1980 ampliou-se a estratégia, por meio da construção de espaços destinados a recuperação e a formação de atletas de alto desempenho. Logo, na década de 1980, assim como nos anos 1940, o São Paulo venceu novamente cinco vezes o Campeonato Paulista em 1980/81, 1985, 1987 e 1989, e também conquistou o seu segundo Campeonato Brasileiro, em 1986.

Embora o período compreendido entre 1970 e 1980 tenham sido décadas marcadas por conquistas, a década de 1990 foi a mais vitoriosa da história do clube. O São Paulo ganhou o Campeonato Paulista três vezes em 1991/92 e 1998, sendo um bicampeonato, venceu o seu terceiro Campeonato Brasileiro em 1991 e conquistou um dos títulos mais importantes da sua história, o bicampeonato da Copa Libertadores da América e do Mundial Interclubes em 1992/93. Além destas conquistas, o São Paulo ainda venceu a Supercopa Libertadores⁵ de 1993, o bicampeonato da Recopa Sul-Americana⁶ de 1993/94, e a Copa Conmebol⁷ de 1994.

Após uma década vitoriosa, o São Paulo conquistou nos anos 2000, os Campeonatos Paulistas de 2000 e 2005, o torneio Rio-São Paulo em 2001 e seu terceiro título da Copa Libertadores da América e do mundial em 2005, tornando-se o único clube brasileiro que possui três títulos continentais e três mundiais. Durante os anos de 2006, 2007 e 2008 o clube tentou conquistar a Copa Libertadores da América e o Mundial Interclubes novamente, mas sem sucesso. Em contrapartida, o São Paulo conquistou o inédito tricampeonato brasileiro (2006/07/08), proeza ainda não alcançada por outro clube.

Portanto, o Sport *Club* Corinthians Paulista e o São Paulo Futebol Clube são duas agremiações que possuem um forte capital histórico, devido aos vários títulos conquistados e à participação destes clubes na história do futebol paulista, desde sua origem, passando pela profissionalização dos atletas, e desenvolvendo um forte capital social que se expressa na

⁵ A Supercopa Libertadores era uma competição que reunia todos os clubes que haviam sido campeões da Copa Libertadores da América. Disputada entre 1988 e 1997, foi substituída pelas Copa Mercosul e Copa Merconorte e, depois, pela Copa Sul-Americana.

⁶ A Recopa Sul-Americana é uma competição disputada entre o campeão da Copa Libertadores da América e o campeão da Copa Sul-Americana.

⁷ A Copa Conmebol, disputada de 1992 a 1999, era uma competição que reunia os clubes melhores colocados dos campeonatos nacionais da América do Sul, exceto os campeões e, em alguns casos, os vices, que tinham vaga na Copa Libertadores da América. Não havia critério de classificação.

identidade que estes clubes formaram ao longo dos anos e no número de torcedores, que se constituem, respectivamente, na segunda e na terceira maiores torcidas do país.

Estes dois tipos de capital são fundamentais para a compreensão do relacionamento dos torcedores com os clubes pesquisados, já que o gerenciamento da marca realizado nos dias atuais, influencia as ações de marketing destinadas aos torcedores. Logo, os capitais social e histórico são essenciais para a compreensão e análise dos dados coletados, pois envolvem as ações desenvolvidas pelos clubes para gerenciar comercialmente sua marca, contribuindo para aumentar o seu capital econômico. Este é outro tipo de capital definido por Gómez e Opazo (2007), como a *“referencia a los resultados económicos del club, de manera que en la medida que consiga ser solvente (patrimonio del club) y rentable (cuenta de resultados anual) podrá reproducir y asegurar lo que la entidad necesita para su supervivencia”*. Portanto, refere-se às fontes de receita que os clubes têm buscado para atender suas necessidades, garantir sua permanência e aumentar sua rentabilidade.

Contudo, apesar dos clubes possuírem capitais social e histórico já consolidados, o mesmo não se pode afirmar sobre seu capital econômico, pois embora tenham um enorme mercado consumidor formado por fiéis torcedores, ainda encontram-se endividados, o que indica a possibilidade de utilizar estratégias de marketing, e de uma gestão profissional em torno da sua marca.

Por estes motivos, é essencial identificar e analisar quais são as ações mercadológicas que estes clubes têm realizado e também quais são as estratégias que têm sido adotadas para melhorar a gestão das suas marcas. Através da descrição e análise dos dados coletados, pretende-se demonstrar como os clubes objetos de estudo desta pesquisa têm transformado as suas marcas em fonte de receita, por meio de ações comerciais voltadas para os seus torcedores.

3. DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS COLETADOS

Conforme foi descrito anteriormente, os clubes analisados neste estudo estão consolidados no cenário do futebol brasileiro, o que revela os seus capitais histórico e social. E desse modo, possuem um potencial para tratar os seus símbolos como uma marca que pode ser explorada comercialmente com a finalidade de tornar-se uma fonte alternativa de receita financeira.

Visando aproveitar este potencial, os clubes de futebol brasileiros estão gradativamente adotando o modelo de gestão denominado “clube-empresa”, isto é, tratando o clube como um negócio e utilizando ferramentas de gestão de organizações privada. Seus torcedores passam a ser vistos como consumidores e as partidas de futebol como um espetáculo esportivo, visando com isso, uma maior geração de receita para o clube. Assim, os clubes têm buscado encontrar soluções para os seus problemas, uma vez que, como foi dito anteriormente, enfrentam uma crise financeira e institucional (AIDAR *et al.*, 2002).

A análise das ações mercadológicas destinadas ao gerenciamento das suas marcas, apresentada a seguir, permitirá compreender o impacto dessas ações para ampliar as suas receitas financeiras, que nos estudos conduzidos por Gómez; Opazo (2007) é denominado de capital econômico. Mais especificamente, serão analisadas as ações desenvolvidas pelo Sport Club Corinthians Paulista e pelo São Paulo Futebol Clube, e como estas ações estão

incrementando as receitas de seus clubes. Para melhor entendimento, a descrição e análise dos dados coletados serão estruturadas em três partes. A primeira refere-se à relação entre os clubes e patrocinadores, que serão obtidas com os dados sobre os direitos de transmissão, os contratos de publicidade e os patrocínios envolvidos nesse tipo de relação. Em seguida, será discutido o relacionamento dos clubes com seus torcedores, apresentado os programas e ações mercadológicas que as agremiações envolvidas neste estudo têm elaborado para este público alvo, com a finalidade de estreitar a relação clube-torcedor. Por fim, serão apresentados e analisados o modo como os clubes têm gerenciado suas marcas por meio do processo de licenciamento.

3.1. Relação entre os clubes e os patrocinadores

Uma importante fonte de receita para os clubes provém do relacionamento com os seus patrocinadores, isto é, as receitas provenientes das negociações dos clubes com as empresas patrocinadoras que utilizam os times de futebol como mídia para divulgar a sua marca ou a dos seus produtos. Nessa perspectiva, podem ser entendidas como ações de marketing através do esporte.

Além disso, será considerada nesse grupo a venda de direitos de transmissão para as TVs, que também se constitui uma fonte de receita para os clubes, que atua como produtor de conteúdos – os espetáculos esportivos - para compor a grade de programação das emissoras, além da geração de notícias para abastecer os noticiários esportivos. Estes dois elementos, que podem ser tratados de forma distintas nas emissoras de televisão, do ponto de vista da negociação do clube com os patrocinadores se complementam, pois o tempo de exposição de cada clube na imprensa passa a ser o elemento central para determinar o valor do patrocínio.

3.1.1. Direitos de transmissão de TV

A venda de direitos televisivos tem sido uma das maiores fontes de receitas dos clubes brasileiros, e tem crescido expressivamente nos últimos anos. Devido a sua importância, os clubes têm procurado negociar melhores contratos, tanto que em 2011, houve um conflito entre algumas agremiações e o Clube dos 13 - a associação que reúne os maiores e mais importantes clubes de futebol do Brasil. A discussão ocorreu em torno dos direitos de transmissão dos campeonatos brasileiros de 2012 a 2014, pois alguns clubes anunciaram que pretendem negociar os direitos de transmissão de forma independente, sem a participação do Clube dos 13, enquanto outros times pretendem seguir o que for acordado com a entidade, acirrando a disputa entre as emissoras de televisão e criando um conflito entre os clubes e a entidade.

A existência desse conflito pode ser considerada como um indício da importância desta receita para os clubes. Como mostra a análise patrimonial do balanço patrimonial do São Paulo Futebol Clube, onde é possível identificar que desde 2007, o clube tem conseguido receber valores cada vez mais significativos. Em 2007, o clube recebeu R\$ 24,8 milhões, número que no ano de 2010 praticamente dobrou, atingindo o valor de R\$ 49,2 milhões, como mostra a Figura 3.

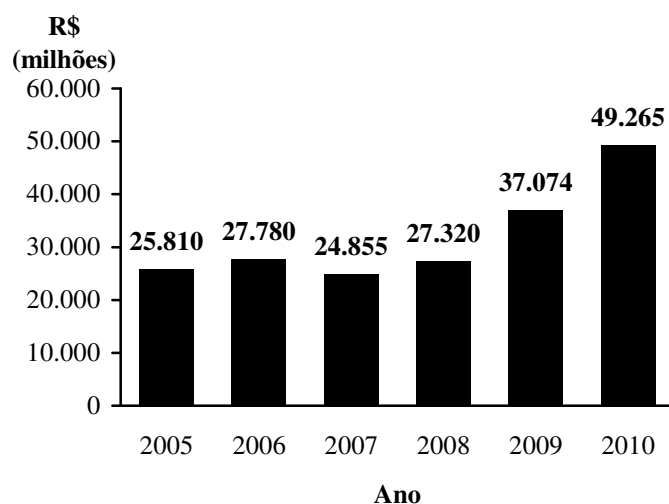


Figura 3. Direitos de transmissão de TV do São Paulo Futebol Clube

FONTE: Adaptado de: Balanço Patrimonial do São Paulo Futebol Clube

Esses valores podem ser explicados pelas recentes conquistas obtidas pelo clube, pelo tamanho da sua torcida - terceira maior torcida do país -, e pela melhora na gestão da marca, que permitiu ao São Paulo negociar melhores contratos. Em relação aos conflitos gerados pelos direitos de transmissão, o clube por enquanto tem se posicionado junto ao Clube dos 13, pois acredita numa melhor negociação de contratos em conjunto do que de forma independente.

O Corinthians, também tem apresentado uma crescente receita recebida pelos direitos de transmissão. Do mesmo modo que o SPFC, o clube alvinegro tem visto seu faturamento expandir com este tipo de receita desde 2007.

Em 2010, o clube obteve uma receita de R\$ 55 milhões, quase dobrando o valor de 2009 que foi de R\$ 29 milhões, como mostra a Figura 4. Além do fato de possuir a segunda maior torcida do país, este aumento pode ser explicado pelo aniversário do centenário do clube, e a exposição na mídia da marca Corinthians influenciada pela contratação de Ronaldo.

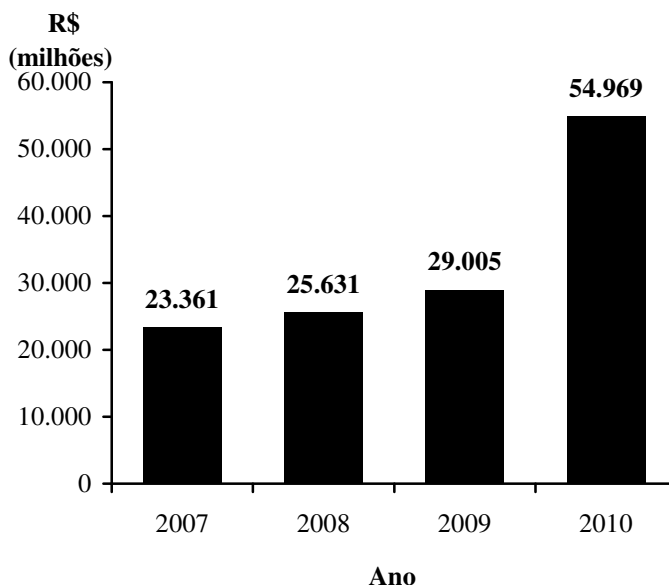


Figura 4. Direitos de transmissão de TV do Sport *Club* Corinthians Paulista

FONTE: Adaptado de: Balanço Patrimonial do Sport *Club* Corinthians Paulista

Nos próximos anos, o clube prevê uma possível elevação destes valores, uma vez que passou a negociar seus direitos televisivos para os campeonatos brasileiros de 2012 a 2014 de forma independente, sem a participação do Clube dos 13. Esta estratégia visa negociar contratos mais lucrativos com as emissoras, do que os recebidos com a entidade, uma vez que o clube possui um número expressivo de torcedores.

Os dados obtidos demonstram que a venda de direitos de TV representam uma grande parcela da receita anual dos clubes estudados. Devido ao tamanho de suas torcidas, resultado dos seus capitais social e histórico, os clubes conseguem negociar contratos cada vez mais vantajosos, já que estes torcedores serão possíveis telespectadores, o que promove uma imensa valorização dos direitos de transmitir as partidas. Neste contexto, a expectativa em torno do número de telespectadores para suas partidas é a melhor possível, independente do resultado dessas partidas e do desempenho do clube, pois segundo Aidar *et al.* (2002), o torcedor tem pelo seu clube um “amor, uma ideologia” incondicional, que dificilmente se altera.

3.1.2. Publicidade e patrocínio

Apesar do aumento dos ganhos obtidos com direitos televisivos, o mesmo não aconteceu com as receitas de publicidade e patrocínio, que no SPFC, se mantiveram relativamente constantes. A média do valor recebido entre o período de 2005 a 2010 foi de R\$ 19,4 milhões, com destaque para o ano de 2009, ocasião em que o clube conseguiu arrecadar em torno de R\$ 31,3 milhões, tendo sua pior arrecadação em 2005, quando recebeu apenas R\$ 11,1 milhões, considerando o período estudado como mostra a Figura 5.

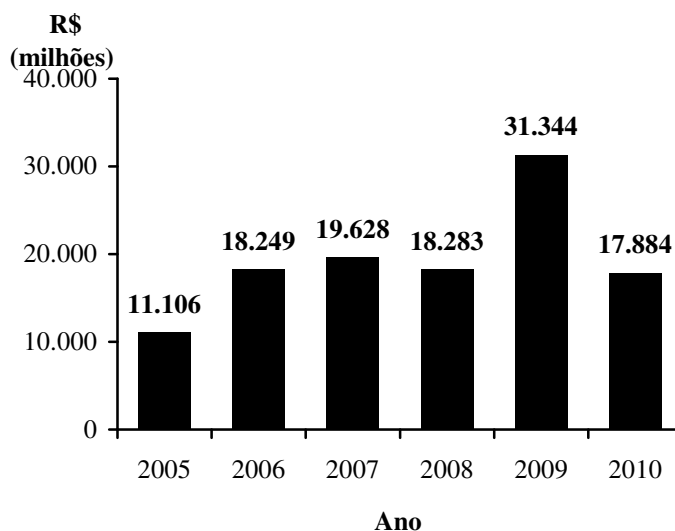


Figura 5. Receitas com publicidade e patrocínio do São Paulo Futebol Clube

FONTE: Adaptado de: Balanço Patrimonial do São Paulo Futebol Clube.

Mesmo com as últimas conquistas e o ótimo desempenho em campo, o clube não conseguiu contratos mais vantajosos com publicidade e patrocínio como no ano de 2009, perdendo a oportunidade de incrementar sua receita. Isso se deve a dificuldade na negociação dos contratos. No ano de 2010, o clube tinha a expectativa de negociar patrocínios em torno de R\$ 30 milhões, semelhante ao ano anterior, no entanto, a demora e indecisão na definição do substituto da LG - parceira do clube ao longo dos últimos nove anos - levaram o SPFC a

depende de patrocinadores temporários, o que explica não ter conseguido aumentar ou manter este item de receita no mesmo nível do ano de 2009.

Diferente do clube tricolor, o Corinthians tem conseguido obter grandes receitas por meio de patrocínio e publicidade. No ano de 2007, a *Samsung* desembolsou R\$ 15 milhões para estampar sua marca no uniforme do time. No ano seguinte, a Medial Saúde pagou R\$ 16,5 milhões para ser o principal patrocinador, enquanto que em 2009 os acordos de patrocínio dos grupos *Brazil Foods* com a marca Batavo, *Hypermarcas* com as marcas Neo Química Genéricos, Bozzano e Avanço, e *Silvio Santos* com as marcas Baú, Telesena e Banco PanAmericano, que juntos renderam R\$ 38,5 milhões para o Corinthians. Com isso, o clube se tornou um dos maiores arrecadadores de contratos de patrocínio do futebol brasileiro. Em 2010, no ano do seu centenário, o clube alcançou sua maior arrecadação, estabelecendo um novo recorde com o valor de R\$ 45 milhões, dos quais R\$ 38 milhões foram pagos pelo grupo *Hypermarcas*, e R\$ 7 milhões pelo grupo *Silvio Santos*.

Além dos valores expressivos dos contratos com patrocinadores, os contratos de publicidade tornam as receitas do clube ainda mais elevadas. A Figura 6 apresenta a somatória dos valores arrecadados pelo Corinthians com os contratos de patrocinadores e publicidade.

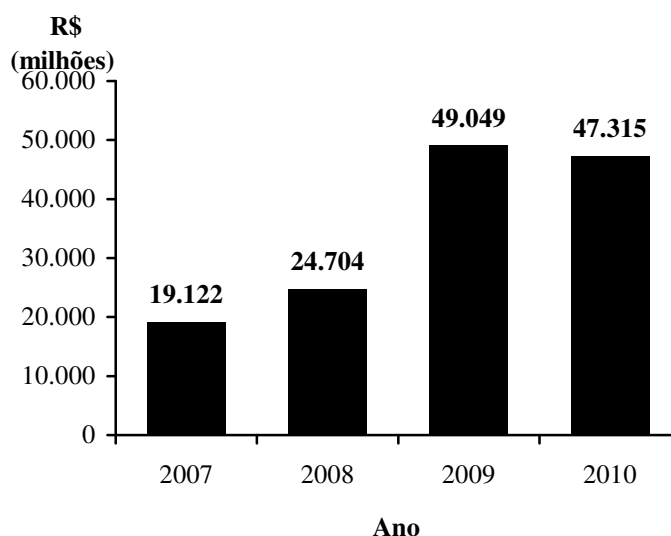


Figura 6. Receitas com patrocínios e publicidades do Sport *Club* Corinthians Paulista
FONTE: Adaptado de: Balanço Patrimonial do Sport *Club* Corinthians Paulista

Segundo levantamento feito em 2010 pela *Sport+Markt*, consultoria alemã de marketing esportivo, o futebol brasileiro é o terceiro que mais arrecada com patrocínios em camisas no mundo, com um lucro total de € 104,6 milhões, arrecadação somente menor do que a dos times ingleses (€ 128 milhões) e alemães (€ 118 milhões) (BALTAR, 2011).

Além disso, o mesmo estudo demonstrou que o Corinthians lidera no patrocínio de camisas⁸ entre os times brasileiros, sendo o único representante do Brasil a aparecer no ranking dos clubes que mais lucraram com patrocínios em camisa no ano de 2010. Sua receita foi de € 22 milhões (cerca de R\$50 milhões), atrás apenas de Manchester United (€ 23,6 milhões), Liverpool (€ 23,6 milhões) e Real Madrid (€ 23 milhões) (BALTAR, 2011).

Estes valores são resultados da estratégia adotada pelo clube alvinegro, que decidiu contratar o atleta Ronaldo, e através da exploração da sua imagem, conseguiu negociar contratos mais lucrativos com vários patrocinadores. Outro elemento que também alavancou a

⁸ Patrocínios referentes às marcas de produtos e serviços estampados nos uniformes dos clubes.

receita com patrocínios e publicidade foi o ano do centenário do clube, ano histórico marcado por várias comemorações.

Assim como observado na venda dos direitos de TV, as arrecadações com publicidade e patrocínio representam uma parcela cada vez maior na receita anual dos clubes, principalmente para o Corinthians. Os clubes têm buscado utilizar a força de suas torcidas para atrair cada vez mais empresas interessadas em atingir um público garantido, os torcedores. Mais uma vez pode-se perceber a importância do capital histórico e social dessas equipes, e como isto pode ser explorado economicamente em benefício do clube.

Pode-se observar que as arrecadações do Corinthians são bastante significativas nos últimos anos, quando comparadas ao SPFC. Isto se deve, principalmente, às recentes ações de marketing do Corinthians, que se pautaram na contratação de grandes astros do futebol, atraindo os torcedores e os investidores. Segundo Rein *et al.* (2008) o torcedor pode ter uma conexão de estrelismo com um astro - jogador, treinador, equipe, liga, estádio, ou alguma coisa que tem potencial de atração para conectar-se com os fãs. As instituições esportivas vêem essa relação como um produto potencialmente vendável, utilizando os astros como instrumento de vendas e atração de torcedores. Esta conexão do torcedor com o astro pode ser vista como lucrativa pelo investidor, já que, com a presença daquele astro, sua marca também terá maior notoriedade.

3.2. Relacionamento dos clubes com os seus torcedores

Nesta parte será analisado o denominado marketing do esporte, isto é, as ações mercadológicas desenvolvidas pelos clubes para aproximá-los de seus torcedores. Dentre elas, serão considerados os diferentes programas de relacionamento com seus torcedores e os produtos e serviços oferecidos dentro da sua praça esportiva - os estádios. Considerou-se que os resultados são impulsionados pela força das marcas dos clubes, e fortalecidas em razão dos

capitais social e histórico destes. Estas ações comerciais têm sido elaboradas de forma específica para os diferentes tipos de torcedor, mas têm em comum o objetivo de aumentar a receita e ajudar no desenvolvimento do capital econômico dos clubes.

3.2.1. Programas de relacionamento com o torcedor

Ao analisar o relacionamento dos clubes aqui estudados com seus torcedores, verifica-se a existência de várias ações comerciais. Dentre elas, podemos destacar os programas de sócio-torcedor, onde os clubes têm explorado a fidelidade de seus torcedores por meio de planos personalizados para cada tipo de torcedor, buscando desta forma alavancar suas receitas, oferecendo em troca produtos e benefícios exclusivos.

O programa sócio-torcedor do São Paulo Futebol Clube, foi o primeiro estruturado por um clube brasileiro. O programa tem a finalidade de explorar a paixão do torcedor com o clube criando-se uma categoria diferente do associado ao clube – sócio patrimonial. Criado em 1999, teve como objetivo aumentar a venda e o consumo dos produtos do clube por parte dos seus torcedores. Uma década mais tarde, o programa passou a atuar também como parceiro, com a finalidade de trazer o torcedor do clube para próximo da gestão, fazendo com que ele se sinta parte integrante do processo.

Esse projeto denominado “sócio-torcedor” possui seis planos, isto é, trata-se de um produto flexível para ajustar aos diferentes perfis de torcedor. Com estes planos os torcedores contribuem mensalmente com o clube e recebem em troca benefícios, prêmios e vantagens exclusivas como: camisas oficiais do time, descontos para a compra de ingressos, a carteira de sócio torcedor e descontos em estabelecimentos comerciais ou educativos conveniados.

Dados do balanço patrimonial do SPFC mostram que em 2006, o clube arrecadou cerca de R\$ 3 milhões por meio do programa sócio torcedor, valor que no ano de 2007, passou para R\$ 3,5 milhões e, em 2008 foi de R\$ 3,9 milhões. Já no ano seguinte, 2009, houve um

aumento significativo e chegou a R\$ 5,3 milhões. No entanto, em 2010 o valor ficou em R\$ 5,2 milhões, um pequeno recuo em relação ao ano anterior, como mostra a Figura 7.

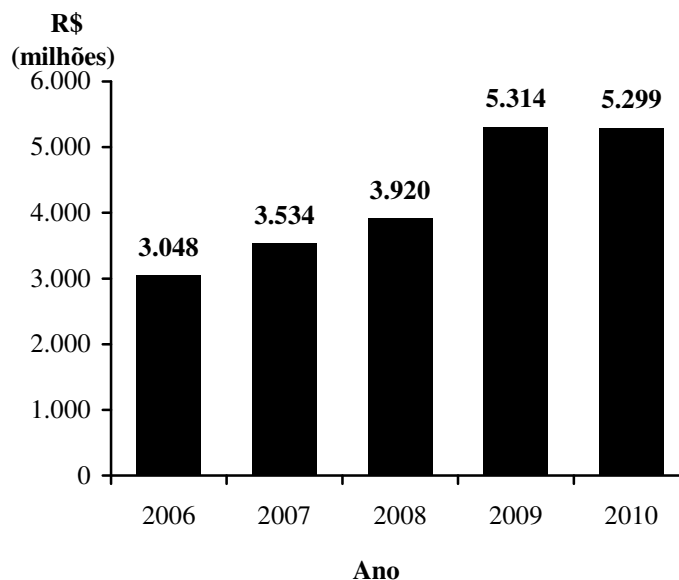


Figura 7. Receitas do programa sócio-torcedor do São Paulo Futebol Clube

FONTE: Adaptado de: Balanço Patrimonial do São Paulo Futebol Clube

A leitura destes dados permite dizer que, a receita gerada pelo programa sócio-torcedor tem crescido discretamente ao longo dos anos. Apesar do pequeno aumento no ano de 2009, o mesmo não aconteceu em 2010, o que sugere que a forma como o programa está estruturado cria uma dependência do desempenho esportivo do clube, que no ano de 2010, não foi dos melhores. Outra hipótese possível pode estar relacionada com problemas relativos ao gerenciamento do clube, pois esta receita que apresentou uma curva ascendente entre 2006 e 2009, apresentou um pequeno declínio em 2010. Outra explicação para uma relativa estabilização desse programa dos times paulistas é a existência das torcidas organizadas dos clubes da cidade de São Paulo, que são concorrentes de programas dessa natureza, uma vez que, da mesma forma que os clubes, disputam o mesmo público com produtos semelhantes. Mas no caso específico do SPFC, o departamento de marketing do clube pretende reestruturar

o programa, associando-o à imagem do jogador Luis Fabiano, recém contratado pelo clube. Pelos dados coletados, há uma expectativa do clube em aumentar o número de sócio-torcedores para 100.000 associados.

Segundo levantamento do Clube dos 13, em 2009, o clube ocupava o quarto lugar no *ranking* dos clubes com maior número de sócios do Brasil, com 42.000 mil sócios. Se levar em consideração que o clube possui 8% da preferência nacional e ocupa a terceira maior torcida do Brasil (DATAFOLHA, 2010), percebe-se que o SPFC tem condições de aumentar a receita nesse programa, como mostra o Quadro 1.

Clube	Nº de Sócios
Internacional (RS)	100.000
Grêmio (RS)	53.000
Corinthians	46.000
São Paulo	42.000
Vasco da Gama	28.000
Santos	25.000
Atlético (PR)	22.000
Cruzeiro	18.000
Coritiba	18.000
Ceará	10.000

Quadro 1. Número de sócios dos clubes de futebol brasileiros em 2009

FONTE: Adaptado de: Clube dos 13

Já o Sport *Club* Corinthians Paulista, reforçando a estratégia de trabalhar a serviço do seu torcedor, lançou em dezembro de 2008 o programa de sócios “Fiel Torcedor”. Criado e desenvolvido como incentivo aos torcedores do clube, o programa possui três planos (com taxa de anuidade), específico para cada tipo de torcedor, disponibilizando aos seus associados serviços como: compra de ingressos antecipados e descontos exclusivos nos jogos de mando do clube, descontos em lojas oficiais, além da distribuição de kits exclusivos e personalizados.

No ano de seu lançamento, gerou uma receita de R\$ 100 mil no mês de lançamento, mas em 2009 arrecadou cerca de R\$ 4,9 milhões. No entanto, a arrecadação com o programa diminuiu de maneira significativa em 2010, atingindo a quantia de R\$ 1,5 milhão (Figura 8).

Conforme levantamento realizado pelo Clube dos 13 em 2009 apresentado no quadro 1, o clube ocupava o quarto lugar no ranking dos clubes com maior número de sócios do Brasil, com 42.000 mil sócios. Atualmente, estima-se que são 70 mil torcedores inscritos, dos quais 33 mil mantêm o pagamento em dia. Portanto, verifica-se que o Corinthians passa por uma situação semelhante ao SPFC, pois embora tenha a segunda maior torcida do país o número de sócios é muito aquém do esperado. Além disso, pode-se destacar também a inadimplência de quase metade dos sócios, que afeta a receita gerada pelo programa.

É importante ressaltar que embora o programa sócio-torcedor do Corinthians seja bastante recente, quando comparado com o do SPFC, o seu número de sócios já é maior. No entanto, os dados financeiros não refletem esta superioridade, já que o programa sócio-torcedor do Corinthians apresenta um elevado nível de inadimplência. Estes dados sugerem que seu programa ainda possui falhas estruturais que devem ser revistas, para que nos próximos anos a arrecadação volte a crescer.

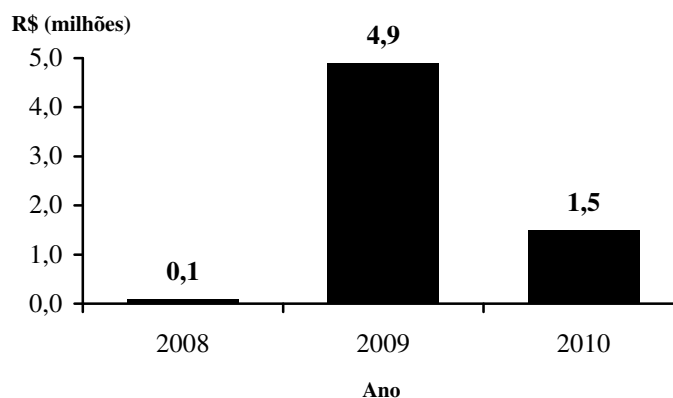


Figura 8. Receitas com programa “Fiel Torcedor”, loterias e outras
FONTE: Adaptado de: Balanço Patrimonial do Sport Club Corinthians Paulista

Além dos programas de sócio-torcedor, os clubes analisados têm elaborado outros programas visando à aproximação com seu torcedor. O SPFC tem buscado desenvolver ações mercadológicas específicas com o tipo e o perfil de cada torcedor. Um exemplo disso é o programa “Velha Guarda São Paulina”, voltada para os torcedores da terceira idade. Trata-se da substituição das crianças que acompanham os jogadores na entrada do campo por representantes dos sócios da terceira idade. Isso ocorre nas partidas em que o clube é mandante do jogo.

Outro projeto pioneiro do São Paulo é o “Batismo Tricolor”, criado em 2005 pelo departamento de marketing do clube. Sem conotação religiosa, qualquer pessoa independente da cor, raça, religião ou idade, pode ser batizada por meio de uma “cerimônia” de 30 minutos, com foto, DVD oficial, e certificado de legítimo são-paulino, além de outras premiações. Só no ano de 2006, foram batizadas 600 pessoas e a agenda do clube tem mais de 2.000 mil inscrições.

O clube também tem buscado trazer valores transparentes e éticos à marca e ao patrimônio do clube. Assim surgiu, o programa “São Paulo Social” com o objetivo de promover ações em prol de associações, instituições e entidades carentes, cumprindo com a responsabilidade social, através do apoio e colaboração de empresas parceiras, estabelecendo ações e iniciativas que possam contribuir com a relação do clube e a comunidade.

Do mesmo modo, o Corinthians, ciente da sua responsabilidade social, e atento ao seu papel na formação de uma nova geração de torcedores, criou o projeto “Time do Povo”, que consiste em levar ao estádio alguns torcedores que não têm condições financeiras para assistir a uma partida do clube, especialmente crianças entre seis e doze anos. Também faz parte dessa iniciativa visitas à sede social, incluindo o memorial do clube.

Por ter uma imensa torcida espalhada pelo país, grande parte não acompanha de maneira próxima os acontecimentos do clube, sendo imprescindível que os meios de comunicação forneçam informações atualizadas e relevantes aos torcedores. Tendo consciência disso, o clube lançou em 2009 a TV Corinthians, que aborda desde a história do time até as melhorias internas para os sócios, informações sobre os departamentos, além de toda a programação cultural, social, e acontecimentos do clube. No mesmo ano, o clube também investiu fortemente na diversificação dos produtos impressos, com o lançamento de três novas publicações.

Outro meio de comunicação que o Corinthians procurou investir foi o seu portal na internet. O clube alega possuir um dos sites mais completos, interativos e diversificados do país, que oferece informações institucionais, notícias atualizadas sobre as modalidades esportivas, promoções e serviços de compras *online* por meio da loja virtual, além de poder ser visualizado nas versões em português, inglês e espanhol, o que pode sugerir uma estratégia de internacionalização do clube.

Conforme matéria publicada no jornal Folha de São Paulo em setembro de 2009, o Corinthians foi o clube brasileiro que teve mais acessos em seu portal, com uma quantidade de 290 mil visitantes diários, quase duas vezes o número de acessos do Flamengo, clube com maior torcida no país, tornando-se o portal de clubes mais acessado do Brasil, Quadro 2.

Clube	Visitantes diários
Corinthians	290.000
Palmeiras	220.000
Internacional	160.000
Flamengo	150.000
Vasco	110.000
Cruzeiro:	93.000
São Paulo	93.000
Grêmio	90.000
Fluminense	63.000
Atlético Mineiro	62.000

Quadro 2. Número de visitantes diários de sites de clubes brasileiros (Agosto/2009)

FONTE: Adaptado de: Folha de São Paulo, 23 de Setembro de 2009

Segundo levantamento realizado pelo site Futebol *Finance*, no ranking dos 20 sites de clubes de futebol mais acessados do mundo, o único time brasileiro a aparecer na lista é o Corinthians, na 16ª colocação com 6,1 milhões de acesso ao ano. O clube também é o único time sul-americano que aparece no *ranking*, no entanto, ainda está muito distante de clubes como Manchester United com 452,7 milhões, Real Madrid que registra 271,6 milhões acessos por ano e Arsenal, com 205,6 milhões, que são, respectivamente, o primeiro, o segundo e o terceiro colocado.

Para efeito de comparação, a página do Manchester United conta com 452,7 milhões de acessos, o que reflete na sua receita, uma vez que 20% de seus rendimentos provêm da internet. Tomando-se como base a receita de – 2007/2008 – é possível estimar que, aproximadamente, 65 milhões de euros foram gerados a partir desse meio. Por isso, o Corinthians tem investido na modernização do seu site, para expandir a sua marca internacionalmente e estreitar o contato com seus torcedores.

Segundo Rein *et al.* (2008), para identificar, atrair e manter torcedores é necessário entender não só o que um fã representa, mas também como ele se conecta ao esporte. O

relacionamento do torcedor com o time pode estar relacionado à conexão de estrelismo com um astro, à aproximação do clube com seu lugar de origem, à família, os círculos de amizade, entre outros. Sendo assim, percebendo a importância do torcedor como um consumidor em potencial, cada vez mais, os clubes brasileiros têm investido em estratégias que visam sua aproximação com o torcedor. Estas ações não só têm a finalidade de fidelizar o torcedor, como também, pode representar um aumento nas receitas do clube.

3.2.2. Estádio e Bilheteria

No futebol europeu, a grande média de público em vários estádios e as receitas milionárias, decorre do fato de os clubes terem aprendido a obter receita com a presença do público em suas arenas esportivas. Para isso tratam os seus torcedores como consumidores em potencial. Assim, os clubes europeus buscam transformar a partida de futebol em um espetáculo, colocando também à disposição dos torcedores uma série de produtos e serviços nos dias em que não há realização de jogos, o que atrai para os estádios um grande número de torcedores.

Foi essa linha de pensamento que levou o São Paulo a criar o “Morumbi *Tour*”, um programa que existe há mais de 20 anos e recebe visitas tanto de turistas nacionais como de estrangeiros, com uma média diária de 300 pessoas. Neste programa, os visitantes conhecem a sala de imprensa, vestiário profissional, túnel dos jogadores, campo, bancos de reserva, símbolo do SPFC, arquibancadas, memorial e a mega-loja SPFC – *Reebok*.

Contudo, o “Morumbi *Concept Hall*” é o projeto mais ambicioso. A iniciativa, lançada em agosto de 2007, tem por objetivo transformar o anel inferior do Morumbi em um centro de comércio, lazer e entretenimento. Para atrair um número maior de visitantes ao estádio nos dias sem jogos, o departamento de marketing busca vincular a visita dos torcedores ao consumo na mega-loja “*Reebok Concept Store*”. Com vista panorâmica e acesso ao gramado

do estádio, encontram-se na loja produtos oficiais do clube, artigos esportivos da fornecedora de material esportivo, além de produtos com a marca SAO, a grife exclusiva do SPFC em parceria com a *Reebok*.

Além da mega-loja, há o espaço “Unyco”, uma área vip com capacidade para até 1000 pessoas, vários camarotes, *buffet* infantil, academia, restaurante, e um bar temático (Santo Paulo Bar), com 900 m² de área e capacidade para 160 pessoas sentadas (194 sentadas com a abertura do *deck*) e até 350 pessoas (montagem para eventos e coquetéis).

Diante deste cenário, em meio às várias ações realizadas pelo departamento de marketing, o balanço patrimonial do clube evidencia a importância do estádio Cícero Pompeu de Toledo – conhecido pelo nome de Estádio do Morumbi –, pois parte expressiva da receita gerada pelo clube provém da sua utilização. No ano de 2010, o SPFC arrecadou R\$ 34,6 milhões com as receitas provenientes de seu estádio, valor mais de quatro vezes superior ao ano de 2005, quando arrecadou apenas R\$ 7,9 milhões. Nota-se que, no ano de 2010, a receita advinda de alugueis mais do que dobrou comparado ao ano anterior, e que, mais da metade da receita gerada pelo Morumbi vem de camarotes e cadeiras cativas, sua principal fonte de receita, sendo o restante gerado através de publicidade, entre outras receitas como mostra o Quadro 3.

Receita Estádio	Ano					
	2010	2009	2008	2007	2006	2005
Camarotes e cadeiras cativas	19.414	18.799	8.883	7.129	4.795	3.643
Publicidade	3.242	3.251	2.643	2.142	2.327	2.340
Alugueis	8.400	3.705	4.585	3.670	2.277	1.228
Outras receitas	3.594	5.509	1.569	1.262	1.063	719
Total	34.650	31.264	19.243	14.203	10.462	7.930

Quadro 3. Demonstrações do superávit dos exercícios findos em 31 de dezembro entre 2005 e 2010 do São Paulo Futebol Clube (valores expressos em milhares de reais)

FONTE: Adaptado de: Balanço Patrimonial do São Paulo Futebol Clube

Da mesma forma que as receitas têm aumentando com o estádio, o mesmo tem acontecido com a bilheteria. Desde 2008, a bilheteria tem evoluído, de modo que o clube teve sua maior arrecadação em 2010, quando faturou cerca de R\$ 22,2 milhões (Figura 9).

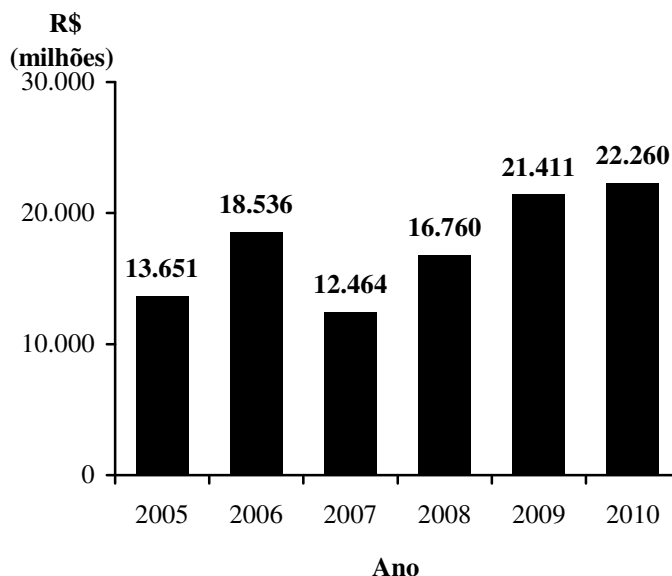


Figura 9. Receitas com arrecadação de jogos do São Paulo Futebol Clube
FONTE: Adaptado de: Balanço Patrimonial do São Paulo Futebol Clube

No caso do Corinthians, pode-se constatar que desde 2007 a receita advinda da arrecadação de jogos vem crescendo. Fatores como o programa sócio-torcedor, a contratação de ídolos do futebol brasileiro como Ronaldo, Roberto Carlos e o ano do centenário contribuíram para atrair mais torcedores ao estádio, principalmente nos últimos dois anos.

A receita do ano de 2010 foi de R\$ 29,4 milhões e em 2009 de R\$ 27,6 milhões, o que representa quase o dobro da receita do ano de 2008 que ficou em R\$ 16,5 milhões, e é três vezes maior do que a obtida em 2007, que foi de R\$ 8,3 milhões, como mostra a Figura 10. No entanto, a falta de um estádio próprio não permite ao clube ter rendimentos ainda maiores provenientes desse item, que só será possível com a conclusão da obra da nova arena prevista para ser inaugurada na abertura da Copa de 2014.

Ter um estádio próprio é fundamental por várias razões, dentre as quais se destacam o aumento da receita futura, a projeção da marca Corinthians para o mundo (devido à copa do mundo), a possibilidade de se elaborar novas ações mercadológicas e serviços aos seus torcedores, além de faturar com sua arena em dias em que não há realização de jogos.

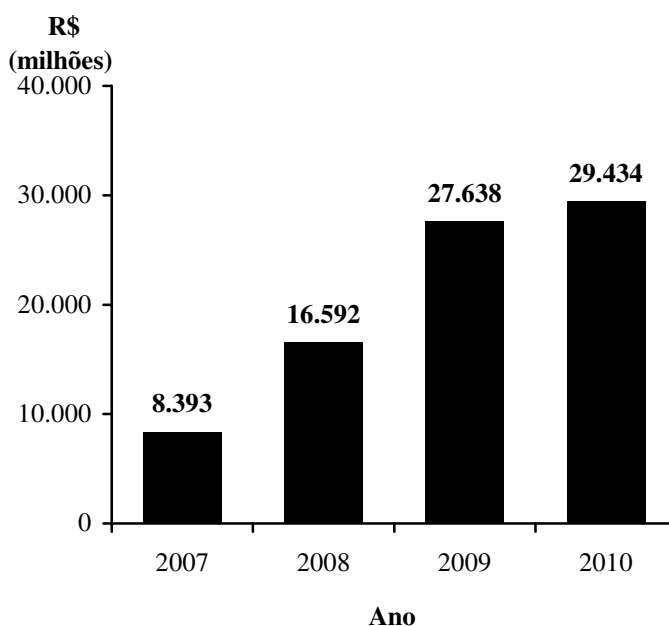


Figura 10. Receitas com arrecadação de jogos do Sport *Club* Corinthians Paulista

FONTE: Adaptado de: Balanço Patrimonial do Sport *Club* Corinthians Paulista

Os dados apresentados demonstram que as rendas obtidas com a bilheteria dos jogos têm aumentado nos últimos anos para ambos os clubes, indicando, mais uma vez, a importância do torcedor como um consumidor, para as receitas do clube. Os torcedores são atraídos ao estádio pela “devoção” ao seu time, e essa fidelização se torna, cada vez mais, uma fonte de renda a ser explorada pelos times. Segundo Aidar *et al.* (2002) a resposta para essa devoção pode ser explicada pela paixão, amor, emoção e sentimento que o torcedor de um clube de futebol possui pelo seu time. A origem do clube, a comunidade que o envolve, assim como sua história, criam uma identificação e um vínculo muito forte com o torcedor.

Esta constante devoção é algo que toda empresa busca para sua marca, porém poucas alcançam. Clubes como o SPFC, percebendo este potencial financeiro, têm investido em inúmeras estratégias, visando atrair um número maior de torcedores para seu estádio, mesmo em dias que não há jogos.

3.3. Licenciamento da “marca” dos clubes

O licenciamento tem sido uma das práticas mais utilizadas pelos clubes para gerenciar suas marcas. Trata-se de uma forma de desenvolver e explorar a propriedade intelectual, ou seja, as insígnias dos clubes (nomes e logos das organizações esportivas), pela transferência do direito de uso para terceiros (empresas independentes que fabricam os produtos) sem a transferência da propriedade, onde os licenciados pagam uma taxa para o licenciante (os clubes) denominada *royalty*, pelo uso de marcas registradas específicas em relação a produtos específicos (MULLIN *et al.*, 2004).

Isto só é possível porque os clubes são constituídos por fortes capitais social e histórico, enraizados na cultura e na sociedade, possuindo profunda relação com seus torcedores, possibilitando que sua marca seja licenciada e bem aceita entre os consumidores. O licenciamento gera como benefício maior visibilidade e reconhecimento da marca dos clubes, permite que estes reforcem o relacionamento com seu consumidor (torcedor), disponibiliza inúmeros e diferentes produtos, além de aumentar e diversificar suas receitas com muito pouco risco, uma vez que o torcedor tem uma fiel relação com o clube.

Pensando nisso, recentemente, o SPFC teve uma parceria com a *Warner Bros Consumer Products*, responsável pelo licenciamento, desenvolvimento, distribuição e promoção dos produtos com a marca São Paulo Futebol Clube. O acordo permitia que vestuário, acessórios de lazer, brinquedos, jogos, objetos e utilidades domésticas, artigos de papelaria, presentes e itens de colecionador, e os próprios personagens *Looney Tunes* da

Warner Bros fossem associados a marcas e jogadores do SPFC. Entretanto, devido à burocratização do processo e a resultados que não agradaram, o clube concentra atualmente toda a atividade de licenciamento visando uma maior dinâmica.

A SAO é outra estratégia do clube. Criada em 2008, com nome inspirado na identificação internacional da capital paulista, é a grife oficial do clube. A rede de lojas do time foi mais um projeto da *Reebok* no relacionamento com o SPFC, sendo o primeiro clube a ter símbolos e cores em produtos de grife, com linhas exclusivas, em uma rede de lojas. Atualmente, a rede conta com nove unidades, sendo seis delas na própria capital, uma em Goiânia, e duas no interior paulista.

O clube também possui a rede “São Paulo Mania”, que consiste no sistema oficial de lojas franqueadas do São Paulo Futebol Clube, em parceria com a Francap e a SPR. A loja apresenta seu negócio através da venda de produtos de moda esportiva, especializada em linha de confecção e produtos licenciados do time, buscando atender a todos os perfis de público, trazendo opções nas mais variadas faixas de preços. Além dos produtos do clube, a *Reebok*, patrocinadora oficial do clube, também está presente nas lojas com as suas coleções.

Através da análise do balanço patrimonial do SPFC, verifica-se que a receita obtida por licenciamento da marca tem crescido constantemente desde 2004, quando o clube arrecadou R\$ 1,1 milhão. Em 2010, esse valor passou a ser de R\$ 8,6 milhões, valor quase oito vezes maior em comparação ao ano de 2004 (Figura 11).

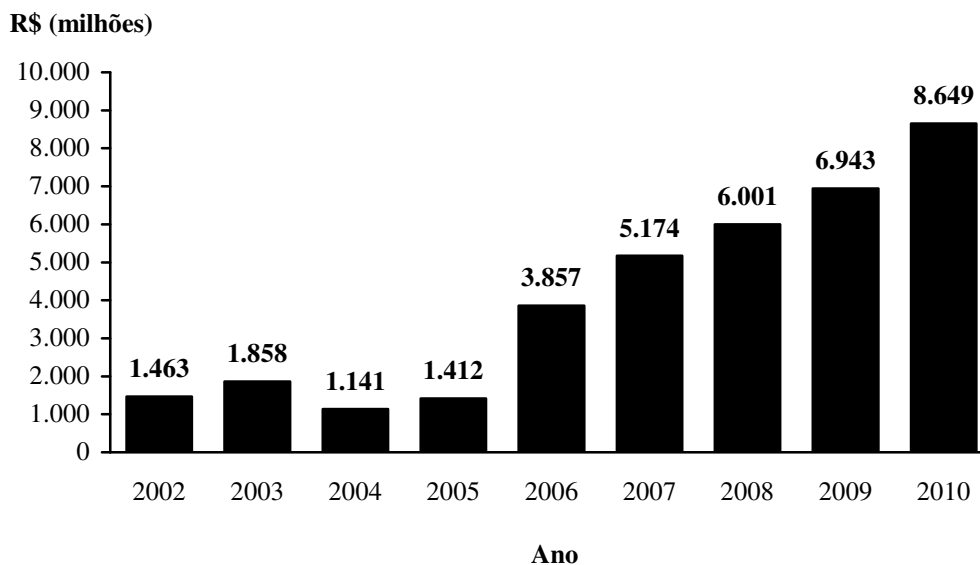


Figura 11. Receitas com licenciamento da marca do São Paulo Futebol Clube
FONTE: Balanço Patrimonial do São Paulo Futebol Clube

Portanto, o SPFC possui inúmeros produtos, divididos em diferentes categorias, além da parceria com a *Reebok* que criou a grife SAO, para comercializar uma série de produtos licenciados, almejando a venda de artigos diferenciados. Como estratégia de licenciamento, nota-se que o clube também tem explorado suas conquistas mais importantes, como o tricampeonato da Copa Libertadores da América, o Campeonato Mundial de Clubes da FIFA e o hexacampeonato brasileiro.

Já o Corinthians, em termos de licenciamento, lançou as lojas franquizadas “Poderoso Timão”. Criada em outubro de 2008, foram inauguradas 12 unidades, número esse quase cinco vezes maior no ano seguinte, subindo para 57 unidades, e que no ano de 2010 atingiu a marca de 100 lojas inauguradas, expandindo a franquia aos estados do Paraná, Mato Grosso do Sul, Distrito Federal e a cidades do interior paulista (Figura 12).

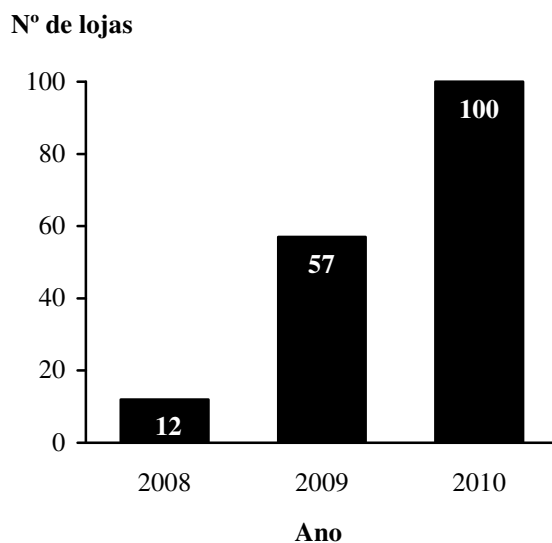


Figura 12. Número de lojas Poderoso Timão (até março de 2010)

FONTE: Relatório de Sustentabilidade 2009 do Sport Club Corinthians Paulista

O clube também possui mais de 2.000 produtos licenciados, como: uniformes, perfumes, livros, geladeiras, linhas de cosméticos, carne, canetas, baús, jogos de tabuleiro, cartões telefônicos, chips de celular, entre outros. Em 2010, o clube licenciou sua marca para três brinquedos lançados pela Estrela (uma versão do Banco Imobiliário, do Cara a Cara e um quebra-cabeça). De acordo com a assessoria da empresa, as vendas desses produtos aumentaram 10%, em relação às versões originais. (OLIVON, 2010).

Além disso, o Corinthians possui a rede de escolas de futebol licenciadas “Chute Inicial”. São 62 escolas, que propiciaram uma receita em torno de R\$ 1,1 milhão no ano de 2010, valor 10% superior ao registrado no ano anterior. Soma-se a isso, a loja virtual do clube, que só no ano de 2010, faturou mais de R\$ 11 milhões, arrecadando R\$ 1,4 milhão com *royalties*.

O clube tem apostado na contratação de jogadores de renome como Roberto Carlos, e principalmente Ronaldo, utilizando o carisma deste último, na venda de uma linha de produtos ligados a imagem e ao nome do jogador, que permitiu ao clube vender em 2009 mais de 800 mil produtos licenciados, um crescimento de 60% em relação ao ano anterior.

Ao analisar o balanço patrimonial do Corinthians, verifica-se que no ano de 2007 o clube teve uma receita de apenas R\$ 214 mil com licenciamento e franquias. No entanto, em 2008, arrecadou cerca de R\$ 6 milhões e desde então tem conseguido números expressivos, já que em 2009 dobrou seu faturamento, que chegou a R\$ 13,9 milhões e no ano do seu centenário (2010) sua receita chegou a R\$ 20,7 milhões, ou seja, em apenas três anos, triplicou seu faturamento, como mostra a Figura 13.

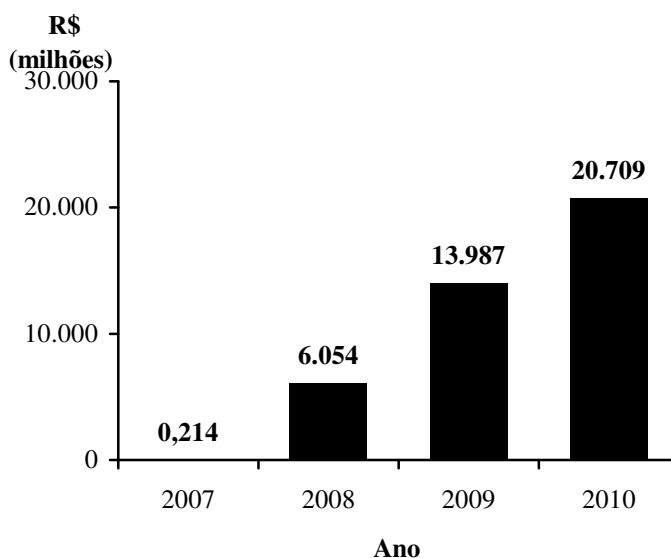


Figura 13. Receitas com licenciamento e franquias do Sport *Club* Corinthians Paulista

FONTE: Adaptado de: Balanço Patrimonial do Sport *Club* Corinthians Paulista

Este alto incremento da receita advinda de licenciamento pode ser explicado em parte pelo centenário do clube alvinegro e também, pelo melhor gerenciamento do seu departamento de marketing, que tem usado a imagem de jogadores de renome para realizar várias ações comerciais.

Os dados apresentados demonstram que os clubes estudados estão, cada vez mais, atentos à importância do seu torcedor como um consumidor. O aumento nas receitas advindas do licenciamento de produtos e o aumento no número de lojas oficiais dos clubes comprovam

claramente isso. Segundo Atkin (2007), muitas pessoas sacrificam dinheiro, tempo, às vezes o emprego, o respeito de seus cônjuges e até mesmo da família para se devotarem a uma organização ou uma marca. No caso do futebol, essa fidelidade é bastante clara e os clubes têm, cada vez mais, aproveitado este potencial consumidor de seus torcedores.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Neste novo cenário onde o futebol é visto como um negócio nota-se que os clubes brasileiros têm despertado para esta nova realidade, percebendo a força de suas marcas e a importância do gerenciamento profissional para sua gestão. Se num passado não tão distante os clubes tinham suas principais fonte de receita concentrada bilheteria, na venda de jogadores e nos direitos de transmissão dos jogos, hoje, buscam a valorização e comercialização de suas marcas. Tal fato, explica o crescimento dos valores derivados de contratos de patrocínio, publicidade e propaganda, licenciamentos, franquias e venda de imagem.

Tanto o São Paulo Futebol Clube quanto o Sport *Club* Corinthians Paulista têm obtido receitas com a valorização e comercialização das suas marcas, resultado do desenvolvimento de ações comerciais elaboradas tendo como público-alvo os seus torcedores, que são vistos e tratados como consumidores em potencial das ações criadas pelos departamentos de marketing dos clubes.

Neste cenário, os clubes têm desenvolvido estratégias diferentes. O São Paulo tem procurado aumentar e diversificar sua receita por meio do seu estádio, que consiste em uma grande fonte de recursos. Projetos como o Morumbi *Concept Hall* e a mega-loja *Reebok Concept Store*, além de uma série de produtos e serviços disponibilizados aos seus torcedores

têm aumentado o consumo, e conseqüentemente, a receita. Fazendo uma comparação entre os anos de 2010 e 2009 com os demais períodos analisados, verifica-se que o clube aumentou o faturamento das suas receitas com o estádio de maneira relevante. O São Paulo também aumentou sua receita através do licenciamento de produtos e lojas franqueadas nos últimos anos, ainda que este valor obtido tenha crescido lentamente, sendo que, em oito anos, o faturamento já é seis vezes maior. O clube tem explorado e expandido sua marca através da visibilidade adquirida nas últimas décadas, em função dos vários títulos importantes ganhos, como a Copa Libertadores da América, o mundial da FIFA e o recente tricampeonato brasileiro. Por trás dessas conquistas, houve todo um gerenciamento envolvendo a marca do clube, que tem como objetivo explorar este ativo comercialmente e lucrar com seu torcedor por meio do licenciamento de produtos oficiais do clube.

O Corinthians, por outro lado, conseguiu ampliar consideravelmente as receitas derivadas da sua marca em função do licenciamento, patrocínios e publicidade, após passar por um processo recente (2007-2008) de profissionalização do seu departamento de marketing. O conjunto de ações garantiu, em 2010, receitas com licenciamento e franquias da ordem de R\$ 20 milhões, contra R\$ 214 mil obtidos em 2007. A diferença demonstra que o trabalho desenvolvido até agora com a força da marca tem sido bem sucedido e aponta para uma tendência de crescimento nos próximos anos. Além disso, a receita gerada por meio de patrocínios e publicidade, impulsionada pelo ano do centenário e a imagem do jogador Ronaldo, ajudou o Corinthians a firmar lucrativos patrocínios. Em apenas três anos, de 2008 a 2010, o valor desse tipo de receita praticamente dobrou. Isto se deve a estratégia do marketing do clube, que tem buscado jogadores já consagrados no futebol brasileiro (Roberto Carlos, Ronaldo e Adriano, recentemente) para reforçar a equipe e principalmente, explorar sua imagem, conseguindo desta forma firmar vários patrocínios e diversificar sua receita. Além disso, o clube tem procurado intensificar a comunicação com seus diversos públicos de

relacionamento (torcedores, sócios, fornecedores, mídia, emissoras de televisão, entre outros) por meio de canais específicos com cada um deles.

Sendo assim, através deste estudo, verificou-se que os clubes pesquisados têm se mobilizado para gerenciar profissionalmente sua marca, por meio de ações comerciais voltadas aos seus torcedores. O desenvolvimento do gerenciamento profissional em torno das suas marcas possibilitou ao Corinthians e ao SPFC a negociação de contratos mais vantajosos, faturando valores cada vez mais elevados. Entretanto, apesar do esforço dos clubes nesse sentido, as receitas obtidas através dos direitos de transmissão ainda têm sido a principal receita destes clubes.

Considerando as diferenças socioeconômicas entre o Brasil e a Europa, e a adoção tardia deste modelo de gestão pelos times brasileiros, o SPFC e o Corinthians ainda estão longe de igualar o faturamento dos principais clubes europeus, que são gerenciados no modelo clube-empresa e já estão inseridos dentro deste novo cenário onde o futebol é visto como negócio.

O presente estudo demonstrou que tanto o Corinthians quanto o SPFC estão caminhando em direção a um processo de profissionalização de sua gestão, onde sua estrutura gerencial têm se adequando à de uma empresa privada, buscando desfazer os traços ligados ao amadorismo. Em função dessa transformação, o torcedor passou a ser visto pelos clubes não só como um “fã”, mas também como um cliente em potencial.

Os dados coletados também demonstraram que os símbolos dos clubes podem ser tratados como marca por meio de diferentes ações mercadológicas, tornando-se mais uma fonte de receita para os clubes, conforme os itens 3.1, 3.2 e 3.3. Comparando-se as receitas tradicionais (como a arrecadação em jogos) com as receitas advindas das ações mercadológicas envolvendo a marca, nota-se que as últimas têm crescido tanto quanto às primeiras. No entanto, isto só é possível para os clubes que possuem um forte capital social e

histórico, permitindo que as suas insígnias sejam classificadas como marca iconográfica, conforme a classificação proposta por Batey (2010).

Neste contexto, o gerenciamento das marcas tem desempenhado um papel fundamental, oferecendo produtos e serviços ligados às insígnias dos clubes, sendo, dessa forma, uma alternativa para ampliar as receitas dos clubes brasileiros e contribuir para que superem as dificuldades financeiras que se encontram.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AAKER, D.A. **Managing brand equity**. New York: The Free Press, 1991.

AIDAR, A. C. K. ; LEONCINI, M. P. ; OLIVEIRA, J. J. **A nova gestão do futebol**. 2. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2002.

AMA. American Marketing Association. Disponível em: <http://www.marketingpower.com/_layouts/Dictionary.aspx?dLetter=B>. Acesso em: 9 nov. 2008.

ANTUNES, F. M. R. F. 1994. **O futebol nas fábricas**. In: *Dossiê 22 Futebol*. Revista USP. nº 22, p. 102-109. jun/ago.

ATKIN, D. **O Culto às Marcas**: quando os clientes se tornam verdadeiros adeptos. São Paulo: Cultrix, 2007.

BALTAR, M. **Futebol brasileiro é o 3º que mais arrecada com patrocínios em camisas**. Disponível em: <<http://globoesporte.globo.com/futebol/noticia/2011/01/futebol-brasileiro-e-o-3-que-mais-arrecada-com-patrocínios-em-camisas.html>>. Acesso em: 12 mar. 2011.

BATEY, M. **O Significado da Marca:** como as marcas ganham vida na mente dos consumidores. Rio de Janeiro: Best Business, 2010.

BRUHNS, H.T. **Futebol, Carnaval e Capoeira:** entre as gingas do corpo brasileiro. Campinas: Papirus, 2000.

CALDAS, W. **Pontapé inicial:** contribuição à memória do futebol (1884-1933). 1988. Tese de Livre Docência. Universidade de São Paulo. São Paulo. 1988.

CLUBE DOS 13. **Clubes brasileiros ultrapassam 380 mil sócios-torcedores.** Disponível em: <<http://clubedostreze.globo.com//pt/>>. Acesso em 10 mar. 2011.

DATAFOLHA. Instituto de Pesquisa. **Qual é o time de futebol de sua preferência?** Disponível em: <http://datafolha.folha.uol.com.br/po/ver_po.php?session=965>. Acesso em: 21 fev. 2011.

FARQUHAR, P. H. Managing brand equity. **Journal of advertising research.** New York, aug./sep. 1990. v. 30, n. 4 p., 7-12.

FIFA. **Organização.** Disponível em: <<http://pt.fifa.com/aboutfifa/organisation/index.html>>. Acesso em: 03 out. 2011.

FOLHA DE SÃO PAULO. **Na web, times valem um Manchester.** Disponível em: <<http://www1.folha.uol.com.br/fsp/esporte/fk2309200920.htm>>. Acesso em: 25 mar. 2010.

FUTEBOL FINANCE. **Os 20 websites de clubes mais visitados em 2010.** Disponível em: <<http://www.futebolfinance.com/os-20-websites-de-clubes-mais-visitados-2010>>. Acesso em: 23 mar. 2011.

GÓMEZ, S.; OPAZO, M. **Características Estructurales de un Club de futbol profesional de elite.** Documento de Investigación, n.705, 2007.

GURGEL, A. **Futebol S/A: a economia em campo**. São Paulo: Saraiva, 2006.

KELLER, K. L. **Strategic brand management: building, measuring, and managing brand equity**. New Jersey: Prentice Hall, 1998.

KOTLER, P. **Administração de marketing**. São Paulo: Atlas, 1992.

_____. **Administração de marketing: a edição do novo milênio**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2000.

LOUZADA, R. **Identidade e Rivalidade entre os Torcedores de Futebol da Cidade de São Paulo**. Universidade Federal do Rio de Janeiro. *Esporte e Sociedade*, n. 17, p. 1-28, 2011.

MOLLERUP, P. **Marks of Excellence: the history and taxonomy of trademarks**. New York: Phaidon, 2004.

MULLIN, B. J.; HARDY, S.; SUTTON, W. A. **Marketing Esportivo**. 2 ed. Porto Alegre: Artmed/Bookman, 2004.

NEGREIROS, P. J. L. C. **Resistência e rendição: a gênese do Sport Clube Corinthians Paulista e o futebol oficial em São Paulo, 1910 – 1916**. 1992. 188 f. Dissertação (Mestrado em História) - Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 1992.

NUNES, G. Gestão estratégica da marca. In: **FAE BUSINESS**, Curitiba, n.7, p. 36-39, 2003.

OLIVON, B. **Corinthians ganha mais dinheiro com Ronaldo do que com o centenário**. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/negocios/empresas/noticias/corinthians-ganha-mais-dinheiro-ronaldo-centenario-592759>>. Acesso em: 02 abr. 2011.

PRONI, M. W. **A metamorfose do futebol**. Campinas: Unicamp, 2000.

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

ROSENFELD, A. **Negro, Macumba e futebol**. São Paulo: Perspectiva, 2007.

SANTOS, L.M.V. **A Evolução da Gestão no Futebol Brasileiro**. 2002. 105f. Dissertação. (Mestrado em Administração). Escola de Administração de Empresas de São Paulo, Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2002.

SÃO PAULO FUTEBOL CLUBE. **Balanco Patrimonial 2005 a 2010**. Disponível em: <<http://www.saopaulofc.net/o-clube/balanco/>>. Acesso em: 14 mar. 2011.

SILVA, C.L. **Licenciamento, marca e significado: marketing de reconhecimento**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2004.

SPORT CLUB CORINTHIANS PAULISTA. **Balanco Patrimonial 2007 a 2010**. Disponível em: <<http://www.corinthians.com.br/portal/clube/default.asp?categoria=Transpar%EAncia>>. Acesso em: 15 mar. 2011.

_____. **Relatório de Sustentabilidade 2008 a 2010**. Disponível em: <<http://www.corinthians.com.br/portal/clube/default.asp?categoria=Transpar%EAncia>>. Acesso em: 16 mar. 2011.

TAVARES, F. **Gestão da Marca: estratégia e marketing**. Rio de Janeiro: E-papers Serviços Editoriais Ltda, 2003.

TAVARES, M.C. **Gestão de marcas: construindo marcas de valor**. São Paulo: Harbra, 2008.

TAYLOR, R. **As dimensões sociais do relacionamento comercial entre os clubes de futebol e suas comunidades**. In: 1º Congresso Internacional EAESP de Gestão de Esportes. São Paulo, 1988.

TOMYA, E. **Gestão do Valor da Marca**. 2ed. Rio de Janeiro: Ed. Senac Rio, 2010.