

**FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS
ESCOLA BRASILEIRA DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E DE EMPRESAS
CENTRO DE FORMAÇÃO ACADÊMICA E PESQUISA
CURSO DE MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA**

**MARKETING ESPORTIVO – TEORIA E
PRÁTICA: ESTUDO DE CASO DO CLUBE
ATLÉTICO PARANAENSE**

DISSERTAÇÃO APRESENTADA À ESCOLA BRASILEIRA DE ADMINISTRAÇÃO
PÚBLICA E DE EMPRESAS PARA OBTENÇÃO DO GRAU DE MESTRE

RONALDO DE SOUZA LEITE CHATAIGNIER

Rio de Janeiro - 2004

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS

ESCOLA BRASILEIRA DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E DE EMPRESAS

CENTRO DE FORMAÇÃO ACADÊMICA E PESQUISA

CURSO DE MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

**MARKETING ESPORTIVO – TEORIA E PRÁTICA: UM ESTUDO DE
CASO DO CLUBE ATLÉTICO PARANAENSE**

**DISSERTAÇÃO DE MESTRADO APRESENTADA POR
RONALDO DE SOUZA LEITE CHATAIGNIER**

APROVADA EM / /

PELA COMISSÃO EXAMINADORA

DEBORAH MORAES ZOUAIN
DOUTORA EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

LUÍS CÉSAR GONÇALVES DE ARAÚJO
DOUTOR EM ADMINISTRAÇÃO

EDUARDO AUGUSTO VIANA DA SILVA
DOUTOR EM DIREITO DO TRABALHO

Agradecimentos

Primeiramente, agradeço a Deus pela oportunidade e pela persistência que me foram dadas, e por iluminar-me durante todas as fases de minha vida.

Sou muitíssimo grato à professora Deborah Moraes Zouain que, além da transmissão de valiosos conhecimentos, me prestou toda sorte de ajuda ao longo do transcurso deste Mestrado, sempre solícita aos diversos pedidos.

Aos Professores da EBAPE, que muito contribuíram para minha formação profissional e pessoal por meio de importantes ensinamentos, em especial a Luís César Gonçalves de Araújo que, além da valiosa transmissão de seus conhecimentos e valores, aceitou ser membro da Banca Examinadora.

Aos meus colegas de Mestrado, de diferentes turmas, pela convivência fraterna e intelectualmente estimulante.

Sou grato, também, a todos os membros da CFAP, sempre atenciosos, e à equipe da Biblioteca Mario Henrique Simonsen, pela sua excelência em serviços.

A José Antônio Barros Alves e a Eduardo Vilela, por toda sorte de préstimos e incentivos, e por saber partilhar conhecimentos e oportunidades.

A Alexandre Loures, por abrir as portas do Clube Atlético do Paraná; a Mauro Holzmann, por ceder seu escasso tempo; e a Nelson Fanaya, por toda solicitude, presteza e pelo agradável contato propiciado.

Finalmente, agradeço a minhas irmãs, Isabella e Bárbara, pelo apoio, ao meu afilhado Pedro, pela alegria transmitida nos momentos mais tensos, aos meus pais, destacadamente minha mãe, Vera, que apesar de todos os percalços sempre me incentivou e forneceu afeto, amor e compreensão, antes, durante e, certamente, após este curso.

Apresentação

Esta pesquisa foi motivada, inicialmente, pela paixão do autor por esportes e, por extensão, pela temática de marketing e negócios esportivos. Além disto, há pouco sobre o universo de marketing esportivo na área acadêmica, com poucas publicações e poucos textos e estudos científicos. Outra questão motivadora diz respeito ao fato de que o esporte ocupa uma posição privilegiada no segmento de entretenimento, que está em constante crescimento, e envolve enorme capacidade de geração de renda e de empregos, devendo ser, então, tratado como negócio.

O estudo está estruturado em nove capítulos. No primeiro, apresenta-se a introdução ao tema, com o problema motivador da pesquisa, os objetivos da investigação, a delimitação do estudo, bem como sua relevância.

A seguir temos o referencial teórico, envolvendo dois capítulos, o segundo e o terceiro. O segundo capítulo apresenta então alguns conceitos e ferramentas do marketing, como estratégia, segmentação de mercado, posicionamento, *mix* de marketing, comportamento do consumidor e lançamento de novos produtos. O marketing de marcas recebe também um enfoque especial. O objetivo desta abordagem é criar bases de conhecimento para o melhor entendimento do marketing e dos negócios esportivos citados neste trabalho.

O terceiro capítulo, ainda concernente ao referencial teórico, versa justamente sobre o marketing esportivo e os negócios no futebol. Inicialmente é feita uma conceituação de marketing esportivo e seu histórico, uso do esporte para divulgação de outras marcas, o *mix* de marketing (os 4 P's do marketing) no esporte, o comportamento dos consumidores de futebol e visões gerais deste mercado, apresentando ainda exploração de marcas esportivas e seus ativos, ou seja, as fontes de receitas praticadas pelos clubes e suas contextualizações dentro de um enfoque mais profissional, a saber: o licenciamento de produtos, a bilheteria e os estádios, o patrocínio esportivo, os direitos de transmissão e o advento da TV digital.

Tal fato tem por objetivo discorrer sobre itens que receberiam enfoque dentro da pesquisa de campo e do estudo de caso do Clube Atlético Paranaense.

O quarto capítulo é constituído pela descrição da metodologia adotada. Serão apresentados: a tipologia da pesquisa, o universo definido e as amostras, os sujeitos e os ambientes envolvidos na pesquisa, o esquema usado para coletar dados, além de serem apontadas as limitações do método utilizado.

Já o quinto capítulo trata dos resultados da pesquisa de campo, abrangendo o estudo de caso do Clube Atlético Paranaense, o que envolve o histórico do clube, suas estratégias de marketing e de construção e desenvolvimento de marca, e a exposição de algumas de suas fontes de receita e de como elas são exploradas, com o uso de ferramentas de marketing tradicionais ou específicas do segmento esportivo.

O sexto capítulo apresenta as conclusões do trabalho, buscando responder as questões da pesquisa e seus objetivos, à luz do referencial teórico e de acordo com os resultados da pesquisa de campo e do estudo de caso, enquanto o sétimo capítulo busca oferecer sugestões para novos estudos dentro do tema estudado.

O oitavo capítulo é constituído pelo referencial teórico enquanto que o seguinte, o nono, contém a bibliografia. A seguir temos os anexos.

Resumo

O esporte ocupa uma posição privilegiada no segmento de entretenimento e envolve enorme capacidade de geração de renda e de empregos, devendo ser, então, tratado como negócio. Sendo assim, o objetivo do presente estudo é identificar como uma gestão profissional do Departamento de Marketing de um clube de futebol, com um planejamento estratégico bem definido, pode gerar benefícios tangíveis e intangíveis para uma agremiação e, para tanto, vale-se do estudo de caso do modelo de gestão de marketing do Atlético-PR, que vem se constituindo em *benchmarking* no universo do futebol brasileiro. Desta feita, procura-se demonstrar como o marketing esportivo bem gerido pode incrementar as receitas já tradicionalmente praticadas pelos clubes brasileiros de futebol, a saber: direitos de transmissão, Internet, bilheteria, licenciamento de produtos, publicidade e patrocínio.

Para tanto, utiliza-se de um levantamento teórico e empírico da realidade destas fontes de receita, apuradas no estágio atual, e apresenta experiências internacionais e de caráter nacional bem-sucedidas que adaptadas poderiam levar ao aumento dos valores arrecadados pelos clubes brasileiros de futebol.

Os resultados indicam que há inúmeras ferramentas de marketing passíveis de aplicabilidade no segmento esportivo, como sugere o estudo de caso do Clube Atlético Paranaense, capazes de fazer com que os clubes brasileiros incrementem seu potencial de receita.

Abstract

Sports take up a privileged position in the world of entertainment and involve an enormous capacity of generating income and employment thus reaching a status of business. For these reasons, the prime objective of the following study is to identify how the Marketing department of a football club as a professional management, with a well defined strategic planning, can generate tangible and intangible benefits to a community. We will then study the case of the Atlético-PR's marketing management, a model benchmarking in the world of Brazilian football. We will then attempt to demonstrate how well managed sport marketing can increase the financial resources traditionally done by the Brazilian football clubs, like broadcasting fees, Internet, product licensing, ticket sales, publicity and sponsors.

In order to achieve such goals, we will use a theoretic and practice study of the reality of those sources of income, at their present stage. Furthermore, we will present international and successful national experiences that, once adapted, could raise the amount collected nowadays by Brazilian football clubs.

The results show that there are many marketing tools that can be used in the sports segment, as the study of the Atlético-PR case suggests. Tools capable of making Brazilian clubs increase their financial resources potential.

SUMÁRIO

1. Introdução.....	10
Referencial Teórico.....	14
2. Marketing.....	14
2.1 Conceitos de Marketing.....	15
2.2 Estratégias de Marketing.....	16
2.3 Composto de Marketing.....	20
2.3.1 Decisões de Produto.....	21
2.3.2 Decisões de Preço.....	23
2.3.3 Decisões de Distribuição.....	30
2.3.4 Decisões de Promoção.....	35
2.4 Lançamento de Produtos.....	36
2.5 Segmentação de Mercado.....	38
2.6 O Consumidor.....	40
2.7 Marketing de Marcas.....	46
3. Marketing Esportivo.....	49
3.1 Conceitos de Marketing Esportivo.....	49
3.2 O Cenário do Marketing Esportivo no Futebol Brasileiro.....	51
3.3 Composto de Marketing no Esporte.....	55
3.4 O Consumidor de Futebol.....	59
3.5 Marketing de Marcas no Esporte.....	61
3.5.1 O Licenciamento de Produtos.....	62
3.5.2 A Bilheteria e os Estádios.....	68
3.5.3 Patrocínio Esportivo e Propaganda.....	73
3.5.4 Os Direitos de Transmissão.....	78
3.5.5 O Advento da TV Digital.....	82

4. Metodologia	84
4.1 Tipo de Pesquisa	84
4.2 Universo e Amostra da Pesquisa	85
4.3 Seleção dos Sujeitos	86
4.4 Coleta dos Dados	86
4.5 Tratamento dos Dados	87
4.6 Limitações do Método	87
5. Resultados da Pesquisa de Campo.....	89
5.1 Histórico do Clube.....	89
5.2 O Marketing no Atlético Paranaense.....	91
5.3 A Marca Atlético Paranaense.....	100
5.3.1 Projetos de Fortalecimento da Marca no Interior do Paraná.....	104
5.3.2 Projetos de Internacionalização da Marca do Clube.....	108
5.4 Ativos de Marca.....	112
5.4.1 O Licenciamento de Produtos.....	113
5.4.2 A Bilheteria e os Estádios.....	119
5.4.3 Patrocínio Esportivo e Propaganda.....	123
5.4.4 Os Direitos de Transmissão.....	127
5.4.5 Os Direitos de Internet.....	130
6. Conclusão.....	132
7. Sugestões.....	136
8. Referencias Bibliográficas	138
9. Bibliografia	142

1. Introdução

O jornalista Matinas Suzuki Jr. (1997) chama a atenção para o fato de que o setor de serviços será cada vez maior dentro da economia global, especialmente os segmentos de comunicação e lazer. Como o esporte ocupa uma posição privilegiada dentro do segmento de entretenimento, pode-se afirmar que sua importância será cada vez maior. Segundo o jornalista, em um mundo de economia globalizada, os países que sabem aproveitar as suas vantagens comparativas, como facilidade de matéria-prima, salários mais baixos, vocação para produção em determinado setor, menor custo de transporte, entre outros, são os que conseguem melhores resultados.

O mercado do futebol envolve hoje, segundo dados divulgados pela FIFA e que podem ser apurados no *site* oficial da Confederação Brasileira de Futebol – CBF, cerca de 250 bilhões de dólares por ano, em todo o mundo. Tal fato indica a importância do futebol como negócio a ser explorado, tanto no que diz respeito à geração de receitas quanto no que concerne à criação de empregos, com a absorção de mão-de-obra de todos os níveis de formação.

Todas as classes sociais, todas as idades, homens e mulheres de todo o país têm latente o orgulho de usar a camisa ou um acessório com a marca de seu time de coração. Afinal, a marca já está lá, no coração. Esse é o lugar mais difícil de se atingir e mais desejado por todas as estratégias de comunicação e marketing. Cabe aos clubes se municiarem com as ferramentas do marketing, deixando de lado o amadorismo de suas gestões e contratando profissionais especializados. Os clubes necessitam estudar, planejar e criar estratégias que conquistem e seduzam esses corações já cativados.

A alavancagem das receitas dos grandes clubes de nosso futebol se dará por meio de uma gestão profissional, sobretudo do Departamento de Marketing, dado que as agremiações esportivas estão deixando de ser unicamente fontes de divulgação de outras marcas e passando a ser elas mesmas marcas a serem exploradas, seja por meio de

licenciamento de produtos, direitos de transmissão, direitos de imagem, Internet ou outras fontes de recursos. As marcas dos times precisam ser protegidas e valorizadas.

Chegamos, então, à seguinte questão, que se traduz no problema de pesquisa: como uma gestão profissional do Departamento de Marketing de um clube de futebol, com um planejamento estratégico bem definido, pode gerar benefícios tangíveis e intangíveis para uma agremiação?

Desta forma, o objetivo deste estudo é identificar como uma gestão profissional do Departamento de Marketing de um clube de futebol, com um planejamento estratégico bem definido, pode gerar benefícios tangíveis e intangíveis para uma agremiação e, para tanto, vale-se do estudo de caso do modelo de gestão de marketing do Atlético-PR, que vem se constituindo em *benchmarking* no universo do futebol brasileiro.

Necessitamos, para este fim, investigar os conceitos modernos de marketing, bem como sua introdução no ambiente empresarial; investigar a importância da existência de marcas fortes no contexto atual do marketing, e de como elas podem alavancar receitas; definir o que é consumidor; investigar a evolução do marketing esportivo no futebol, seus conceitos atuais, bem como os seus propósitos e finalidades, estabelecendo distinção entre marketing do esporte e marketing através do esporte; estudar o cenário do marketing esportivo no futebol brasileiro; definir o que é consumidor do futebol; investigar como a prática do marketing esportivo pode ser uma ferramenta de extrema importância no contexto de bilheteria, licenciamento de produtos, publicidade de camisa, publicidade estática, patrocínio de material esportivo, direitos de transmissão, direitos de imagem ou Internet.

Neste trabalho, a maior dificuldade a ser enfrentada é a delimitação na abordagem de um segmento tão amplo como o esportivo. Houve a opção, no entanto, por limitar o estudo somente ao futebol, esporte que movimenta os maiores recursos financeiros e o de maior paixão no país. Tal limitação deve-se à escassez de tempo para tamanha abrangência de pesquisa.

Desta forma, outras modalidades esportivas, como o remo, o golfe, o vôlei, o basquete, a natação, o turfe, entre tantas outras, não serão objetos de estudo na presente pesquisa.

Este trabalho é importante no sentido de tentar identificar como uma gestão profissional do Departamento de Marketing de um clube de futebol, com um planejamento estratégico bem definido, pode gerar benefícios tangíveis e intangíveis para uma agremiação, em um campo de conhecimento ainda extremamente carente de pesquisas e estudos científicos, com a abordagem de um assunto que constitui fator essencial para que os clubes venham a explorar de forma mais eficiente suas diferentes fontes de receita e seus distintos ativos de marca.

Conhecer o perfil de seu cliente é tarefa básica para que se possa ofertar convenientemente produtos e serviços que estejam dentro das expectativas, necessidades e desejos destes clientes, bem como definir a comunicação integrada de marketing adequada, com suas promoções, sua estratégia de distribuição e de preços.

O estudo proposto adquire maior relevância, sobretudo, pelo momento vivenciado pelos nossos maiores clubes, quando estas agremiações passam por crises financeiras; investigações de negócios ilícitos; falta de transparência e de credibilidade, inclusive com a instalação de uma Comissão Parlamentar de Inquérito – CPI no Senado Federal; dissolução de parcerias entre clubes e empresas, casos de Flamengo, Vasco, Grêmio, Cruzeiro e Corinthians; críticas por gestão amadora; perda de atletas e ídolos para clubes estrangeiros, seja por negociação ou por determinação judicial, dado os atrasos de salários, direitos de imagem, férias e FGTS; calendário mal elaborado; entre outras mazelas.

Desta forma, a apresentação de experiências de sucesso na exploração de determinados filões mostra como é possível, por meio da seriedade, da transparência, da formalização de parcerias e, sobretudo, por intermédio de uma gestão profissional do

marketing dos clubes nacionais, como no caso do Atlético-PR, transformá-los de entidades em situação deficitária e insolvente em organizações mais rentáveis.

Referencial Teórico

Este capítulo apresenta inicialmente alguns conceitos e ferramentas do marketing, como estratégia, segmentação de mercado, posicionamento, *mix* de marketing, comportamento do consumidor e lançamento de novos produtos. O marketing de marcas recebe também um enfoque especial. O objetivo desta abordagem é criar bases de conhecimento para o melhor entendimento do marketing e dos negócios esportivos citados neste trabalho.

Ainda no contexto do referencial teórico, versa-se sobre o marketing esportivo e o consumidor do esporte. Inicialmente é feita uma conceituação de marketing esportivo e seu histórico, exploração de marcas esportivas, uso do esporte para divulgação de outras marcas, o *mix* de marketing (os 4 P's do marketing) no esporte, o comportamento dos consumidores de futebol e visões gerais deste mercado.

2. Marketing

As constantes transformações por que passa o mundo hoje obrigam as empresas a adaptarem-se com uma frequência jamais experimentada. Se, no início da Administração como ciência, a prioridade era organizar-se para competir num mercado estável, hoje em dia, com o advento da globalização e com as vantagens oferecidas pela Tecnologia da Informação – TI, as empresas precisam reinventar seus métodos a cada instante, preparando-se para atender a um consumidor mais bem informado e exigente. Esse novo cenário exige pessoas que não se conformam com a situação do presente, se inquietam e buscam as melhores ofertas para os clientes e as mais ousadas oportunidades de mercado. Neste contexto, o marketing vem ganhando cada vez mais espaço nas estratégias das empresas.

2.1 Conceitos de Marketing

Segundo Kotler (1999):

“Marketing is not the art of finding clever ways to dispose of what you make. Marketing is the art of creating genuine customer value. It is the art of helping your customer become better off. The marketer's watchwords are quality, service and value”.

Outra definição, de Bonoma (1985), diz que:

“Marketing é o processo de planejar e executar a concepção, o preço, a promoção e a distribuição de idéias, bens e serviços, visando a criação de trocas que satisfaçam o indivíduo e os objetivos organizacionais”.

Citando novamente Kotler (1999), “podemos definir marketing como o processo social e gerencial através do qual indivíduos e grupos obtêm aquilo que desejam e de que necessitam, criando e trocando produtos e valores uns com os outros”.

Para Churchill (2000), marketing é “o processo de planejar e executar a concepção, estabelecimento de preços, promoção e distribuição de idéias, bens e serviços a fim de criar trocas que satisfaçam metas individuais e organizacionais”.

Seguindo a mesa linha de raciocínio, Dias (2003) cita que “marketing pode ser entendido como a fundação empresarial que cria continuamente valor para o cliente e gera vantagem competitiva duradoura para a empresa, por meio da gestão estratégica das variáveis controláveis de marketing: produto, preço, comunicação e distribuição”.

De acordo com os conceitos de marketing expostos, bem como levando em consideração diversos outros conceitos e teorias existentes, entendo que o marketing deve buscar o constante aperfeiçoamento da qualidade, do serviço e dos valores fornecidos, contribuindo para identificar as necessidades e os desejos dos clientes e atendê-los por meio

de produtos e serviços que o satisfaçam, sempre em sistemas de trocas. Envolve uma cadeia extensa de planejamento, criação, distribuição, promoção, vendas e pós-vendas.

O pensamento moderno no marketing coloca o consumidor (ser humano) como o centro e elabora o projeto de modernidade em termos da relação que esse indivíduo desenvolve com o objeto que deverá melhorar sua condição de vida.

2.2 Estratégias de Marketing

Segundo Stanton (1980), estratégia de marketing é a maneira como se deve proceder para atingir os objetivos de marketing. Estratégias são métodos amplos escolhidos para se atingir objetivos específicos. Elas descrevem os meios para se atingir os objetivos no prazo de tempo exigido.

O objetivo de uma estratégia de marketing, de acordo com Stanton (1980), é encontrar meios sustentáveis para a empresa competir em um mundo que muda cada vez mais rapidamente. Dentro desse processo, é fundamental conhecer muito bem seus consumidores e concorrentes.

Para Czinkota (2001), a estratégia de marketing é um plano de atuação que a empresa desenvolve que, no escopo final, trata de questões como a sobrevivência e o crescimento empresarial. Segundo este autor, a estratégia de marketing responde às questões orientadas para metas, como: aonde a empresa deseja chegar; como alcançar esse objetivo; e como manter uma vantagem competitiva.

De acordo com Ferrell (2000), a estratégia de marketing envolve a seleção de um mercado-alvo específico e a tomada de decisões em relação a elementos cruciais de produto, preço e distribuição para satisfazer às necessidades dos consumidores desse mercado selecionado.

Ferrell (2000) ainda ressalta que escolher a estratégia mais adequada entre muitas possibilidades é o teste final para o desenvolvimento de uma boa estratégia de marketing.

As empresas estão constantemente buscando meios sustentáveis para competir, ou seja, vantagens competitivas. Uma opção é desenvolver produtos diferenciados, segundo Kotler (1999). A estratégia de diferenciação pode se basear em produtos com performance ou serviços superiores, posicionamento e imagem distintos, ou um sistema de distribuição mais eficiente. O objetivo aqui é fazer com que seus consumidores reconheçam que seu produto é diferente dos concorrentes, permitindo que se possa praticar preços mais altos e obter margens de lucratividade mais vantajosas. De qualquer modo, o desafio da empresa é decidir qual é a combinação de fatos tangíveis e intangíveis que maximiza o valor que o consumidor atribui à sua oferta bem como a lucratividade da empresa.

De acordo com Kotler (1999), a imagem de marca permite que o consumidor identifique claramente o benefício do seu produto, diferenciando-o dos seus concorrentes, criando uma ligação emocional com o consumidor. O desafio de uma estratégia de comunicação é posicionar o produto corretamente, garantindo um lugar claro e de destaque na mente do consumidor.

O termo “posicionamento” tem sido definido como “a arte e a ciência de adequar um produto ou serviço a um ou mais segmentos do mercado de tal forma a criar uma distinção clara dos competidores” (*Ayer's Dictionary of Advertising Terms*). Ainda de acordo com esta definição e segundo Kotler (1999), trata-se de uma estratégia de dar ao produto um lugar distinto no mercado, para que ele possa atrair um segmento específico de consumidores. Pode ser definido como a percepção que o consumidor tem de seu produto e do lugar que ele ocupa na mente do consumidor e no próprio mercado. Tal percepção é influenciada pela imagem do produto. Essa comunicação se dá por meio da própria mensagem, que explica os benefícios que a marca traz ao consumidor, bem como a estratégia de mídia empregada para atingir o segmento desejado.

O termo “posicionamento” difere de “imagem” no sentido de que o primeiro oferece um ponto de referência, usualmente em relação à concorrência. Trata-se de uma decisão fundamental na estratégia de marketing, de acordo com Pozzi (1998), uma vez que ela define a percepção do consumidor e suas opções de compra, provendo soluções pela diferenciação (ato de se estabelecer uma série de diferenças consideráveis que distingam seu produto da concorrência).

Tudo o que a empresa faz e tem um impacto na percepção do consumidor deve ser planejado para desenvolver uma posição desejada, segundo o autor acima, o que inclui não só o produto em si e sua comunicação, mas seu nome, preço, embalagem, entre outros.

De acordo com Aaker e Shansby (1982), o processo de desenvolvimento de uma estratégia de posicionamento envolve os seguintes passos: identificar os concorrentes; determinar como esses concorrentes são percebidos e avaliados; determinar o posicionamento dos concorrentes; analisá-los; e tomar as decisões próprias de posicionamento, sejam elas por atributo, preço/qualidade, uso/utilidade, usuário, classe do produto, benefícios, ocasiões específicas, desassociação de classe ou posição contrária a concorrência.

As principais vantagens de um planejamento estratégico de marketing e comunicação são, segundo Semenik & Bamossy (1995):

- As empresas passam a orientar-se de acordo com seus clientes e fornecedores;
- A visão estratégica busca antecipar mudanças e criar o futuro, ao invés de simplesmente reagir a iniciativas dos concorrentes;
- O planejamento estratégico estimula o pensamento de longo-prazo e a busca de novas oportunidades de negócio.

A diferenciação em marketing pode ser obtida de duas maneiras, segundo Aaker e Shansby (1982): melhoria contínua (liderança) e inovação. Inovação significa risco, uma vez que 80 % dos produtos lançados fracassam e menos de 1% realmente obtém sucesso.

Segundo Dias (2003), é necessário que sejam adotadas estratégias de diferenciação para que o produto alcance a liderança de mercado e crie vantagem competitiva e valor para o cliente. As estratégias de diferenciação desenvolvem um conjunto de diferenças significativas e valorizadas pelo cliente, fazendo-o distinguir seu produto do da concorrência. Existem cinco maneiras de alcançar a diferenciação:

- Por preço – que só diferencia o produto de fato a médio e longo prazo, caso os concorrentes não sejam capazes de alcançar os valores;
- Por atributos e benefícios do produto – inovações em tecnologias, marketing, pesquisa e desenvolvimento de produtos. Quanto mais tempo a concorrência demora para copiar a inovação, mais tempo a empresa terá exclusividade destes benefícios e será líder. Esse tempo também poderá ser utilizado pela empresa para melhorar os atributos do produto, criando uma extensão de linha e/ou melhorando o produto atual;
- Por serviços agregados – agregar serviços ao produto, o que pode ser facilmente copiado pela concorrência. A forma de se destacar é agregar serviços que não possam ser facilmente copiados e que sejam facilmente percebidos e valorizados pelos clientes;
- Por canal de distribuição – distribuição por meio de canais exclusivos, que não podem ser utilizados pela concorrência;
- Por imagem – criar uma imagem diferenciada e valorizada para a marca que seja percebida pelo público. Através da propaganda, é possível criar uma imagem de marca favorável e que chame a atenção do consumidor por corresponder à sua auto-

imagem ou sua auto-imagem projetada. Desta forma, os indivíduos usam as marcas como símbolos para identificarem suas imagens.

Dias (2003) fala sobre o posicionamento do produto, dizendo que este deve seguir quatro idéias básicas: é o mercado que posiciona o produto, e não a empresa; o posicionamento deve basear-se em fatores intangíveis, como liderança tecnológica ou qualidade; deve-se fixar um público-alvo específico; e a empresa deve estar disposta a arriscar mudanças, corrigindo rapidamente os erros a partir das respostas do mercado.

2.3 Composto de Marketing

Desta forma, de acordo com Kotler (1999), deve-se decidir primeiro “o que fazer”, sua estratégia, para depois decidir “como fazer”, a tática. A tática é composta por decisões referentes a todos os componentes do marketing *mix*: produto, preço, praça e promoção. Todo esse marketing *mix* é inter-relacionado e absolutamente ligado à estratégia.

Segundo o mesmo autor, é no contexto do marketing tático que são estabelecidas as ferramentas do *mix* de marketing que sustentarão e proporcionarão o posicionamento do produto. Para Kotler (1999), *mix* de marketing é definido como “o grupo de variáveis controláveis de marketing que a empresa utiliza para produzir a resposta que deseja no mercado-alvo”. Assim, todas as ações que a empresa exerce para modificar a demanda de um determinado produto consistem em marketing *mix*.

De acordo com Kotler (1999), as ferramentas conhecidas como os 4 P's podem ser entendidas assim:

- Produto: a oferta ao mercado em si, especialmente um produto tangível, sua embalagem e um conjunto de serviços que um consumidor irá adquirir com a compra.

- Preço: o preço do produto, junto com outros encargos como entrega, garantia *etc.*, os quais atribuem determinado valor ao bem ofertado.
- Praça: as atividades que tornam o produto prontamente disponível e acessível no mercado-alvo.
- Promoção: as atividades de comunicação, como propaganda, promoção, mala-direta e publicidade, o que visa informar o mercado-alvo, persuadi-lo ou lembrá-lo da disponibilidade e dos benefícios do produto.

Ao preço do produto, normalmente entendido como o custo financeiro da transação, devemos acrescentar também o custo de oportunidade, ou seja, todo o esforço ou disponibilidade de tempo que despendemos para adquirir o produto ou serviço e que influi enormemente nas decisões de aquisição hoje praticadas.

Segundo Czinkota (2001), o composto de marketing de uma empresa identifica os elementos que podem ser controlados para sua estratégia de marketing, tais como: produto, preço, distribuição e promoção.

Churchill (2000) complementa dizendo que o composto de marketing é a ferramenta estratégica utilizada pela empresa para criar valor para os clientes e alcançar os objetivos da organização.

2.3.1 Decisões de Produto

Ferrel (2000) diz que o produto é um conjunto de características e vantagens capazes de satisfazer às necessidades e desejos dos consumidores, fornecendo valiosos benefícios. Estes produtos podem possuir um valor agregado, ou seja, um significado maior do que o produto em si, para o consumidor, como por exemplo, *status*, luxo, prestígio, apelo sexual, conforto *etc.* Assim, é mais importante para o consumidor o resultado do benefício daquele produto na sua vida do que o produto em si.

Segundo Churchill (2000), os produtos devem ser classificados para facilitar o planejamento do composto de marketing. Primeiro deve-se identificar se são produtos de consumo ou industriais.

Os produtos de consumo são destinados aos consumidores, ou seja, a quem vai fazer uso do produto. Eles são classificados de acordo com a forma de tomada de decisão destes consumidores. São eles:

- Produtos de conveniência – baratos, comprados com frequência e com pouco tempo e esforço;
- Produtos de compra comparada – são produtos considerados mais importantes pelo consumidor, fazendo com que ele, assim, perca um tempo maior pesquisando preços e opções, já que as consequências de um possível erro na compra são maiores e não são produtos baratos;
- Produtos de especialidade – caros e comprados com pouca frequência. Demanda um tempo grande de pesquisa e esforço para encontrar exatamente o produto e a marca que se deseja;
- Produtos não procurados – produtos normalmente ignorados pelos consumidores. Estes só compram o produto quando profissionais de marketing os conscientizam da importância e da necessidade deles.

Os produtos industriais são destinados a organizações, para serem usados na produção ou na operação dos negócios. São classificados de acordo com a forma de utilização:

- Instalações – prédios, terrenos, grandes sistemas de computadores;

- Acessórios – aparelhos de fax, impressoras, copiadoras;
- Matérias-primas – produtos não processados que se tornam parte do produto da empresa, como produtos de granja;
- Materiais e partes componentes – produtos já processados ou que precisam de pouco processamento para serem incluídos no produto final;
- Suprimentos – produtos que não são parte do produto acabado, mas fazem parte da sustentação das operações do negócio, como lápis, caneta, papel.

As principais tomadas de decisões referentes a produtos dizem respeito ao lançamento de novos produtos. Ferrell (2000) descreve seis opções estratégicas de marketing relacionadas a novos produtos, que são: inovação; novas linhas de produtos; extensões de linhas de produtos; melhorias ou mudanças nos produtos existentes; reposicionamento do produto no mercado; e reduções de custos.

2.3.2 Decisões de Preço

Segundo Ferrell (2000) o preço de um produto pode ser o elemento mais crítico, mais visível e mais manipulado (sendo flexível) do composto de marketing. Ele pode ser ajustado para atender as necessidades e as condições do mercado, que é mutável. Por outro lado, mudar o preço de um produto pode dar a impressão, ao consumidor, de mudanças na qualidade, no prestígio e na imagem do produto, desvalorizando-o.

Segundo Kotler:

“o estabelecimento de um preço pode ser um problema quando a empresa o faz pela primeira vez. Isso acontece sempre que a empresa desenvolve ou adquire um novo produto, quando lança um produto em um novo canal de distribuição ou área geográfica ou quando inicia um novo contrato de trabalho. A empresa deve

decidir onde posicionar seu produto com relação à sua qualidade e a seu preço.” (1994; 559).

O preço deve levar em conta seus concorrentes, servindo de referência, estabelecendo um parâmetro mínimo e máximo para fixação de preço.

Segundo Kotler,

“enquanto a demanda de mercado pode estabelecer um teto e os custos um piso para o estabelecimento de um preço, as possíveis reações da concorrência auxiliam a empresa a determinar o nível de seus preços. A empresa precisa conhecer os preços e a qualidade dos produtos dos concorrentes. Isto pode ser feito de diversas maneiras. A empresa pode fazer comparações de preços em lojas, obter as listas de preços dos concorrentes e comprar seus produtos para analisá-los. Ela pode perguntar aos consumidores como eles percebem o preço e a qualidade de cada oferta dos concorrentes. Uma vez que a empresa está a par dos preços e ofertas dos concorrentes, ela pode utilizar tais conhecimentos como referência para o estabelecimento de seu próprio preço.” (1994; 568).

O preço possui também o aspecto psicológico, funcionando como um parâmetro de qualidade para o consumidor. Muitos preferem comprar um produto com um preço mais elevado, achando estar comprando um produto com uma melhor qualidade, mesmo sem conhecer a fundo esse produto.

Kotler comenta sobre esse aspecto psicológico do preço (1994), dizendo que a imagem de preço é especialmente eficaz com relação aos produtos sensíveis ao ego, tais como perfumes e automóveis caros. Um vidro de perfume de R\$300.00 pode conter uma essência que vale somente R\$30.00, mas as pessoas estão dispostas a pagar R\$300.00 porque este valor sugere algo especial.

Kotler (1994; 573/574) cita ainda que, no método de preço de mercado, a empresa baseia seu preço em função dos preços das concorrentes, dando menor ênfase ao próprio custo ou à demanda. A empresa pode cobrar preços equivalentes, superiores ou inferiores

aos dos concorrentes. Nos oligopólios que vendem *commodities*, como aço, papel ou fertilizantes, as empresas costumam estabelecer os mesmos preços, sendo que as de menor porte costumam “seguir a líder”, variando seus preços à medida que a líder do mercado o faz em vez de considerar sua própria demanda ou variações de custo.

Corroborando Kotler, Marcos Cobra diz:

“Antes de se decidir em um novo produto, é necessário uma estimativa de preço pelo qual o produto será vendido. Nessa circunstância, a concepção do preço para o produto novo será muito influenciada pelas marcas concorrentes no mercado. Quando, porém, não há produtos similares no mercado para um novo produto, a discussão restringe-se à estimativa de custo e de margem de lucro esperado. Nesse caso, o preço a ser adotado deve situar-se entre um preço para se trabalhar apenas a nata do mercado (o público de maior renda e/ou inovadores) e um preço de penetração. Uma política de preço de penetração envolve um preço inicial baixo, talvez em um nível abaixo do próprio custo, para introduzir o produto no mercado. E logo a seguir aumentos rápidos do preço.” (1985; 436/437).

Segundo Churchill (2000), para determinar apropriadamente os preços dos produtos, primeiro, é necessário determinar a demanda por este produto. Alguns fatores que ajudam a determinar a demanda são:

- Ciclo de vida: mudanças ao longo da vida do produto podem alterar sua demanda, como uma promoção eficiente, que pode aumentar a demanda ou a entrada de novos concorrentes que pode diminuir a demanda. Outros fatores no ciclo de vida do produto que alteram a demanda são as mudanças nos gostos dos consumidores e na tecnologia;

- Estimativa da demanda: pode-se fazer uma estimativa da demanda através de levantamentos de dados de fatores demográficos e psicológicos do mercado-alvo e de teste de mercado para verificar a sensibilidade das vendas ao preço;
- Levantamento de fatores demográficos:
 - Quantos compradores potenciais existem no mercado?
 - Qual é a localização destes compradores potenciais?
 - Eles são compradores organizacionais ou consumidores?
 - Qual é a taxa de consumo destes compradores potenciais?
 - Qual é a condição financeira destes compradores potenciais?
 - Quais são as tendências de compras do setor?
 - Quem é responsável pelas decisões de compra no setor?
- Levantamento de fatores psicológicos:
 - Eles usarão o preço como indicador de qualidade do produto?
 - Eles serão positivamente atraídos por preços quebrados como R\$0,99 (99 centavos) em vez de R\$1,00 (um real), ou R\$177,50 em vez de R\$180,00?
 - Eles perceberão o preço como alto demais em relação aos benefícios do produto?
 - Eles estão preocupados com prestígio o suficiente para pagar mais pelo produto?
 - Quanto eles estão dispostos a pagar pelo produto?

Churchill (2000) afirma que para a elaboração de preços, deve ser levado em conta o valor necessário para cobrir os custos e obter lucro, bem como os preços dos concorrentes e o que o cliente percebe como valor. Estabelecem-se, assim, as estratégias de formação de preços, que são:

- Preços baseados no custo: o preço do produto deve cobrir os custos totais (fixos e variáveis) de produção e de marketing. Caso isso não aconteça, a empresa perde dinheiro. A precificação baseada em custos deve garantir que o preço de venda do produto seja mais alto do que os custos para produzir e comercializar o produto.

Usando o *markup*, acrescenta-se uma porcentagem ao custo do produto para determinar um preço de venda.

Se o preço de venda do produto for mais alto do que o da concorrência, pode-se baixar a porcentagem, mas as empresas dificilmente reduzem esta porcentagem para menos do que consideram sua margem de lucros mínima.

A formação de preços baseados em custos pode ter um efeito negativo quando não são considerados os preços dos concorrentes e o que o cliente está disposto a pagar pelo produto, o que pode desvalorizar o produto ou fazer com que os consumidores procurem produtos concorrentes ou substitutos.

- Preços baseados na concorrência: baseiam-se em igualar os preços aos dos concorrentes ou ficar abaixo deles, ou, no caso de ser cobrado um preço mais alto, mostrar o porquê dos produtos apresentarem tal valor. É importante considerar, sobre os concorrentes, a qualidade de seus produtos; se estes são financeiramente fortes; a diferenciação de seus produtos; seus acessos aos canais de distribuição; seus níveis de conhecimentos e habilidades em marketing; e suas estruturas de custos que, em geral, são semelhantes.

Pode-se definir preços abaixo, no mesmo nível ou acima dos preços dos concorrentes. Os preços abaixo dos da concorrência podem aumentar as vendas, atraindo os consumidores preocupados com preço. Outra alternativa é igualar os preços aos dos concorrentes e distinguir-se de outras maneiras. Se o produto é visto pelos clientes como de maior valor agregado (como qualidade, conveniência, confiabilidade ou proporcione maior prestígio) do que os concorrentes, é possível aumentar os preços. Para isso, é necessário analisar quais componentes de valor são importantes para os clientes.

- Preços baseados no valor para o cliente: deve-se tentar descobrir o que os clientes esperam pagar por um produto e que faixa de preços é considerada aceitável, de acordo com o valor que o cliente enxerga no produto.

Nenhuma destas três estratégias é boa o suficiente se aplicadas isoladamente. É necessário levar em conta as três estratégias sendo que o ideal é encontrar um meio termo para a precificação, levando em consideração os custos, os concorrentes e o valor para os clientes.

Dias (2003) complementa a estratégia de precificação baseada na concorrência dizendo que existem dois métodos para definir os preços, que são:

- Método de equivalência de mercado: onde os preços dos produtos são estabelecidos alinhando-os aos preços da concorrência sem, necessariamente, levar em conta a estrutura de custos da empresa.
- Método de proposta selada: mais utilizado em concorrências públicas, onde considera-se os custos da empresa, mas os preços não devem ser superiores aos dos concorrentes.

Dias (2003) enumera ainda algumas táticas de preços mais freqüentemente utilizadas:

- Redução de preço de tabela: reduz-se o preço de tabela de acordo com o poder de barganha com os fornecedores, a agressividade e o conhecimento dos preços da concorrência.
- Prazo de pagamento: alongar o prazo de pagamento, devido à dificuldade do consumidor comprar à vista.
- Desconto por volume: descontos maiores para quantidades maiores. Cria-se um compromisso do cliente, desenvolvendo mais negócios a longo prazo.

- Preço combinado: um combinado de produtos custando menos do que cada produto individualmente.
- Preço por segmento: preços estabelecidos de forma diferente, dependendo dos grupos de consumidores.
- Desconto por utilização: o preço é reduzido de acordo com a frequência de compra.
- Preços sazonais: os preços mudam de acordo com as épocas, os horários *etc.*

Churchill (2000) ainda ressalta as questões legais e éticas que envolvem as decisões de preços. A legislação brasileira proíbe a formação de preços das seguintes maneiras:

- Conluio de preços: acordos ilegais com os concorrentes sobre o preço de produtos.
- Fixação do preço de revenda e descontos: forma de conluio onde os varejistas devem vender os produtos do fabricante por preços pré-estabelecidos, acordados entre as partes. Para os fabricantes, isso faz com que eles mantenham preços que suportem a estratégia de posicionamento do produto, porém, para os varejistas é uma limitação quanto a sua competitividade no que se refere a preços.
- Precificação enganosa: anunciar a venda de um produto por um preço mais baixo do que o sugerido pelo fabricante, a não ser que seus concorrentes de fato estejam cobrando esse preço. Ou anunciar o valor de um produto parcelado com destaque para a parcela e o valor total do produto em letras pequenas. Ou então definir preço muito alto para depois anunciar uma redução de preços, vendendo, então, o produto pelo preço normal.
- Discriminação de preços: cobrar preços diferentes para cada pessoa. Só é permitida a redução de preços de mesmo grau e qualidade quando se trata de um volume de compra maior. Fora isso, os descontos especiais, artigos, gratuitos ou serviços de

merchandising devem ser oferecidos a todos os clientes, de acordo com o tamanho de suas compras.

- Precificação predatória: definir preços muito baixos a fim de prejudicar os concorrentes.
- *Dumping*: estabelecer o preço para um produto abaixo de seus custos ou abaixo do nível de preços do mercado.

Resumindo, é proibido prejudicar de qualquer forma a livre concorrência ou a livre iniciativa; dominar um mercado relevante de bens e serviços; aumentar os lucros sem justificativa relevante; ou exercer a posição dominante de forma abusiva.

2.3.3 Decisões de Distribuição

Como citado, a distribuição é um dos 4 P's do marketing. Como os consumidores, segundo McCarthy & Perreault (1997), normalmente não residem próximos de onde os bens ou produtos estão localizados ou são produzidos, este é o problema enfrentado pela logística, que precisa diminuir o hiato entre a produção e a demanda, de modo que os consumidores tenham bens e serviços quando e onde quiserem, e na condição física que desejarem.

Ainda de acordo com McCarthy & Perreault (1997), para lidar com vendas é necessário conhecimento específico de distribuição física, que é a enorme variedade de atividades relacionadas com a eficiente movimentação de produtos acabados, desde o final da linha de produção até o consumidor. O departamento de vendas distribui produtos e estabelece o elo de ligação entre produtor e consumidor ou usuário. Por isso é necessária uma decisão entre as várias possibilidades de distribuição. Pode-se optar por vender, diretamente ou em determinados mercados, através de representantes comerciais, por exemplo, além de inúmeras outras variações possíveis, de acordo com a estratégia mais adequada para a empresa.

Para definirmos a melhor estratégia de distribuição, de acordo com McCarthy & Perreault (1997), é preciso entender o canal de distribuição, que é o caminho percorrido pelo produto para transferir-se do produtor ao consumidor final. Um fabricante poderá vender para um atacadista, que irá vender para um varejista, que finalmente venderá para o consumidor final. Ou qualquer outro arranjo.

Do ponto de vista do consumidor, segundo Kotler (1999), a distribuição proporciona a utilidade de lugar e tempo. Utilidade é um conceito de economia que significa satisfação. Alguns fatores afetam as decisões sobre canais adequados de distribuição. São eles: produto, intermediários, mercado, meio ambiente e empresa.

Segundo Dias (2003), o objetivo da distribuição é fazer com que o produto chegue ao ciclo da venda (que vai da abordagem inicial do cliente ao pós-venda) de maneira rápida, segura, pontual e lucrativa para a empresa vendedora e de maneira acessível, confiável, pontual e segura para o cliente.

A distribuição visa à maximização de três utilidades:

- Tempo: sendo este um fator muito importante tanto para o fornecedor (pois faz seus estoques girarem) quanto para o cliente (pois precisa receber o produto de imediato, quando há a necessidade). A economia de tempo e a pontualidade melhoram o desempenho das empresas. Dependem do tempo, ainda, o ciclo de vendas, as previsões de vendas, a logística, o ciclo de vida do produto, a sazonalidade, as comunicações e a administração interna.
- Lugar: para que o produto esteja disponível, acessível e possa ser adquirido com facilidade pelo cliente no momento em que este decide comprá-lo, é necessário que a empresa tenha elaborado uma estratégia eficiente de distribuição, definido os níveis desejados de penetração e ocupação de mercado, bem como o tipo de varejo a ser utilizado.

- Posse: tornar o produto o mais acessível possível, no que diz respeito a preços, descontos, financiamentos. Para que o cliente possa ter os recursos necessários para adquirir o produto.

Dias (2003) ressalta ainda que as decisões de distribuição visam o longo prazo. Assim, é necessário analisar alguns pontos antes de tomar tal decisão. São eles:

- Selecionar e priorizar os segmentos de mercado desejados;
- Definir os objetivos de penetração e ocupação de mercados pretendidos, estabelecendo a intensidade de presença e a participação de mercado pretendida. Quanto maior o nível de ocupação de mercado pretendido, maior será a força mercadológica que a empresa terá no segmento;
- Definir o nível de risco que se pretende assumir, estabelecendo se preferirá ter poucos clientes representando parcela importante no faturamento ou ter o maior número possível de clientes, não permitindo que nenhum deles signifique mais do que uma porcentagem definida no faturamento previsto;
- Definir o posicionamento da marca / produtos;
- Traçar a compatibilidade do posicionamento com os canais de distribuição;
- Definir os objetivos de prestação de serviços aos clientes, de relacionamento com os fornecedores;
- Estabelecer quanto e como serão praticadas cooperação, reciprocidade e *trade marketing*.

- Definir se será utilizada a distribuição direta (sem intermediários) ou indireta (com intermediários)?
- Estabelecer os critérios que serão utilizados para selecionar os clientes (intermediários) no caso da distribuição indireta.

Dias (2003), após mostrar que a distribuição pode ser direta e indireta, conceitualiza:

- Distribuição direta: venda sem a participação de outra pessoa jurídica (que compra e revende). Pode ser feita através de venda pessoal, marketing direto, telemarketing, reembolso postal, catálogos ou Internet;
- Distribuição indireta: utiliza as figuras de atacado e/ou varejo. Pode ser de três tipos: intensiva, seletiva e exclusiva;
 - Intensiva: quando o objetivo da empresa é colocar o produto em todo e qualquer ponto de venda que possa comercializá-lo. É mais utilizada para bens de conveniência;
 - Seletiva: leva-se em conta a imagem do produto, escolhendo pontos de venda com imagens compatíveis com a que se pretende para o produto. A distribuição também é classificada como seletiva quando é preciso que o revendedor ofereça alguns serviços e/ou facilidades como estacionamento, assistência técnica, crédito *etc.* É recomendada para bens de compra comparada de médio e alto valor unitário e para alguns bens de especialidade de baixo valor unitário.
 - Exclusiva: quando o objetivo da empresa é preservar ao máximo a imagem do produto. São selecionados revendedores com características compatíveis com o que se espera de um atendimento ao nível do perfil do cliente final.

Utilizada na comercialização de bens de especialidade e de alguns bens de compra comparada de alto valor unitário.

Dias (2003) ainda explica como nos orientar para a decisão do tipo de distribuição:

- Classificação dos bens: em geral, os bens de consumo têm distribuição indireta. Os raros casos de distribuição indireta de bens industriais se tratam de bens de maior giro e menor valor unitário. Os bens industriais, em geral, têm distribuição direta.
- Disponibilidade de recursos: quanto maior a disponibilidade de recursos, maior a possibilidade de fazer a distribuição direta que, em princípio é mais agressiva e rentável.
- Potencial do mercado: quanto maior o potencial do mercado, mais indicada é a distribuição direta, pois com um faturamento elevado, geram-se recursos para cobrir os custos desta distribuição.
- Concentração geográfica dos clientes: distribuição direta, pois com um faturamento elevado, geram-se recursos para cobrir os custos desta distribuição.
- Necessidade de estoque: quanto maior a necessidade de estocagem, mais recomendada é a distribuição indireta, transferindo para os intermediários parte do custo de estocagem e aumentando a rapidez no escoamento dos estoques.
- Complexidade do bem: quanto mais complexo, mais recomendável é a distribuição direta.
- Grau de mudança tecnológica ou mudança de estilo: distribuição indireta, para que o fabricante administre mais facilmente sua produção e seus estoques, explorando simultaneamente diferentes segmentos de mercado.

- **Percibilidade:** distribuídos indiretamente, já que precisam do máximo de intermediários possíveis para que possam ser distribuídos rapidamente.

Dias (2003) destaca ainda os tipos de intermediários, que são os atacadistas e varejistas.

2.3.4 Decisões de Promoção

Segundo Ferrell (2000), as atividades de promoção são necessárias para comunicar as características e os benefícios de um produto a seu mercado-alvo pretendido.

O papel do composto promocional em uma estratégia de marketing, envolvendo a propaganda, promoção de vendas, venda pessoal e relações públicas, variará de acordo com a natureza do produto. Os produtos industriais tendem a depender da venda pessoal. Os produtos de consumo exigem maior uso de propaganda, promoção de vendas e publicidade.

Ainda de acordo com Ferrel (2000), o processo de compra do produto possui quatro estágios, que são: conscientização, interesse, desejo e ação. E o papel do composto promocional também varia em função destes estágios.

A propaganda e a publicidade, que constituem elementos de comunicação de massa, tendem a ser mais usados para estimular a conscientização e o interesse por sua eficiência no contato com o mercado-alvo. A venda pessoal torna-se mais adequada para levar o cliente ou consumidor ao desejo e à ação.

Os preços dos produtos também afetam as decisões de composto promocional. Os produtos de preços mais baixos, quando tendem a ter menor rentabilidade unitária, devem usar a propaganda, enquanto os de preços mais altos possuem margens que tornam viáveis os custos da venda pessoal.

De acordo com a estratégia promocional global, é necessário avaliar cuidadosamente as vantagens e desvantagens de cada método promocional do composto promocional em relação a seus custos e aos objetivos de promoção e de marketing da empresa. Decidindo, assim, o peso a ser atribuído a cada método, ou seja, como melhor dividir o orçamento promocional entre os diferentes métodos.

Depois disso, avalia-se a nova posição do produto em relação aos consumidores.

Para Ferrel (2000), a promoção dirigida aos canais de distribuição (*trade marketing*) cresce em importância para os fabricantes à medida que procuram ampliar seus espaços nas prateleiras dos varejos.

É importante que, após a escolha dos métodos a serem utilizados, haja coerência entre as informações que cada um passará aos consumidores e clientes para que o produto não acabe perdendo sua credibilidade.

A empresa deve ter objetivos promocionais claros a longo prazo e paciência para manter a estratégia promocional longa o suficiente para alcançar o sucesso e construir uma posição sólida no mercado.

2.4 Lançamento de Produtos

Toda empresa de sucesso deve manter um programa constante de lançamento de produtos, segundo Semenik & Bamossy (1995). O desafio aqui é lançar produtos de forma eficiente, já que as taxas de insucesso de novos produtos ainda são bastante altas. As causas mais comuns para esses fracassos são um *design* incorreto do produto, erros na estimativa do tamanho do mercado, custos altos de desenvolvimento ou precificação e estratégia de comunicação inadequadas ao novo produto.

Muitas vezes, uma estratégia eficaz de pré-lançamento do produto pode ser decisiva para o sucesso deste no mercado. As atividades de pré-lançamento foram descritas nos

Estágios do Processo de Adoção, por Kotler (1994: p.498). Segundo o autor, observa-se que os adotantes de novos produtos atravessam cinco estágios de adoção:

- **Conscientização.** O consumidor toma consciência da inovação, mas sente falta de mais informações sobre ela;
- **Interesse.** O consumidor é estimulado a procurar maiores informações a respeito da inovação;
- **Avaliação.** O consumidor considera se vale a pena experimentar a inovação;
- **Experimentação.** O consumidor experimenta a inovação em pequena escala no intuito de avaliar melhor seu valor;
- **Adoção.** O consumidor decide utilizar plena e regularmente a inovação.

Uma importante atividade é o pré-lançamento, que deve atingir os líderes e os formadores de opinião, que serão multiplicadores eficazes na divulgação do marca e do produto. Segundo Kotler (1994: p.495):

“os melhores grupos para um novo produto de consumo devem apresentar as seguintes características: serem receptivos, grandes usuários, serem líderes de opinião que falarão bem do produto e atingíveis a um baixo custo. São poucos os grupos que apresentam todas essas características. A empresa pode classificar vários grupos potenciais, analisando-os através dessas características, e selecionar o melhor grupo. O objetivo é de gerar um alto nível de vendas, o mais rápido possível, de maneira a motivar a força de vendas e atrair novos grupos potenciais”.

Existem, para Kotler (1999), três fases básicas para o lançamento de novos produtos, citadas a seguir:

a) Idealização: onde se define se o objetivo é ganhar no longo prazo ou no curto prazo, qual a promessa a ser entregue pelo produto, qual o conceito deste produto e toda a fase da busca de informações – mercado, concorrência (direta e indireta), consumidor *etc.*

b) Desenvolvimento: define-se o plano de marketing, a estratégia de comunicação, se o foco vai ser um nicho específico ou se o objetivo é a massificação, busca-se o investimento correto que maximize o retorno e a correção de aspectos práticos do desenvolvimento do produto.

c) Lançamento: definem-se vendedores, canais de distribuição, planeja-se o foco no cliente e o pós-venda.

Dentro da segunda fase pode-se optar por uma estratégia de segmentação de mercado.

2.5 Segmentação de Mercado

Kinnear & Bernhardt (1990) definem o termo “segmentação” como o processo de se dividir grandes mercados heterogêneos em grupos menores e homogêneos de pessoas ou empresas com necessidades similares ou respostas parecidas às ofertas de marketing. Como ainda não é possível oferecer soluções individualizadas de marketing, o objetivo da segmentação é identificar grupos similares em características e comportamentos para garantir um tratamento mais personalizado.

Uma segmentação de mercado eficiente requer três etapas, de acordo com Engel, Warshaw & Kinneer (1991):

- Identificação de critérios ou bases a serem utilizados na formação dos grupos ou segmentos de mercado que terão de reagir positivamente às atividades promocionais da

empresa. Tais segmentos deverão apresentar tamanho suficiente, potencial de consumo mensurável, ser atingíveis e ter respostas diferenciadas aos estímulos de marketing.

- Seleção dos segmentos para os quais programas promocionais específicos serão desenvolvidos. A escolha deverá se basear na maior probabilidade de lucratividade que cada segmento poderá proporcionar, dada a situação competitiva do mercado. Nesta fase, deve-se considerar também se a empresa consegue acessar os segmentos escolhidos.
- Desenvolvimento de uma estratégia de posicionamento competitivo para o produto/serviço, dada a maneira como seus segmentos escolhidos percebem seu produto relativamente à concorrência.

Segundo Ferrell (2000), as empresas têm duas alternativas básicas para determinar as características básicas dos mercados que atenderá ou tentará atrair – marketing de massa e segmentação de mercado.

- Marketing de massa ou marketing indiferenciado: visa todo o mercado para determinado tipo de produto. As empresas que o adotam determinam que todos os consumidores possuem necessidades semelhantes. É mais eficaz quando as necessidades de um mercado inteiro são relativamente homogêneas.
- Segmentação de mercado: divide o mercado total em grupos de consumidores com necessidades relativamente comuns ou homogêneas, tentando desenvolver um composto de marketing que atraia um ou mais desses grupos. Essa abordagem pode ser exigida quando as necessidades dos consumidores são similares em um grupo isolado, mas diferem entre os demais grupos. Por meio de pesquisa de mercado bem elaborada e cuidadosamente conduzida, as empresas podem identificar as necessidades específicas de cada segmento de mercado para criar compostos de marketing que melhor atendam a essas necessidades e expectativas.

Ferrell (2000) define as variáveis para a segmentação de mercado. São elas:

- Segmentação demográfica: sexo, idade, renda e educação. É mais utilizada, porque suas variáveis são relativamente fáceis de mensurar;
- Segmentação psicográfica: atitudes, interesses e opiniões. Mais difíceis de mensurar, frequentemente exigem pesquisa de marketing primária para classificar adequadamente as pessoas e avaliar o tamanho dos vários segmentos.
- Segmentação por benefícios desejados: benefícios específicos que as pessoas estão procurando.

2.6 O Consumidor

Segundo McCarthy & Perreault (1997), na era da inovação, os consumidores são exigentes. Se não estão satisfeitos, irão procurar outros produtos ou outra empresa que os venda. É claro que sempre fizeram isto, mas atualmente o fazem com maior rapidez. Daí a rápida ascensão e queda de marcas em alguns setores. É fundamental conhecer e entender seu consumidor. Por isso pesquisa de mercado é a chave para o entendimento do consumidor e este é a chave para o sucesso de marketing.

Para entender o consumidor, de acordo com McCarthy & Perreault (1997), são necessários investimentos em habilidades e técnicas eficientes para realmente ouvi-lo. Por isso, é preciso garantir o desenvolvimento de produtos de forma a atender suas necessidades e expectativas.

Entender o comportamento do consumidor nunca é fácil. Os consumidores podem dizer seus desejos e necessidades em pesquisas, mas agirem de outro modo no momento da compra. Isto pode acontecer pela dificuldade das empresas em reconhecer as motivações mais profundas dos consumidores ou mesmo por influências inesperadas nos últimos

segundos do processo de compra. Por isso, os profissionais de marketing estão sempre buscando modos de aperfeiçoar sua capacidade de “conhecer seu consumidor”.

No passado, de acordo com Kotler (1999), para lançar um produto de sucesso, bastava agradar ao consumidor. Hoje é preciso surpreender o consumidor, pois é necessário ter um diferencial competitivo, uma vez que o tempo de reação está cada vez menor. Neste final de milênio, é cada vez mais difícil ter um produto diferenciado reinando sozinho por muito tempo no mercado. O tempo de reação dos concorrentes está cada vez mais rápido e, quando menos se espera, surge um novo produto no mercado com um diferencial parecido, ou melhor que o seu, o que requer uma reação rápida.

Quanto a fatores psicológicos que influenciam a reação do consumidor em relação ao preço, Marcos Cobra diz:

“O consumidor brasileiro nem sempre tem uma consciência perfeita da relação qualidade-preço de um produto. Suas decisões de compra são muitas vezes subjetivas ou influenciadas pela publicidade, pela oferta e por outros fatores gerais. Muitos consumidores têm uma necessidade compulsiva de compra, ou seja, só se realizam afetiva e emocionalmente comprando. Há então outros fatores, além do preço, que influenciam a decisão de compra. Mas, sem dúvida, há um limite dentro do qual o preço é o fator decisivo para a motivação de compra do consumidor. Há um limite máximo aceitável de preço na mente das pessoas ao comprarem um produto? Sob que condições os produtos similares a preços diferentes são percebidos pelos compradores como sendo uma mesma oferta? Qual a efetividade do preço ímpar? Isto é, a prática popular de se estabelecerem preços que terminam em números ímpares, como 1, 3, 5, 7, 9, para preços de 99, 95? Normalmente, os preços no varejo terminam em 9 ou em 5. “(1985; 433).

Dentro do contexto do trabalho proposto, interessa investigar um tipo especial de consumidor, que é aquele fiel à marca e que com ela mantém um laço emocional. Este será o consumidor abordado a partir daqui.

Toda grande marca tem seguidores fanáticos que asseguram sua continuidade de existência bem-sucedida. As empresas, no entanto, devem ter um sistema para gerenciar este tipo de cliente, para que não se torne seu pior inimigo.

Toda empresa sonha com consumidores fiéis a sua marca. Mas esse não é um sentimento que pode fluir livremente, solto, porque tende a incluir aspectos negativos, tais como rejeição a mudanças. Ao contrário: é preciso saber administrar os fãs da marca, aqueles que têm um relacionamento pessoal com ela.

Segundo Rozanski, Baum & Wolfsen (2002), os executivos devem entender primeiramente como nasce o relacionamento pessoal com a marca. Depois, precisam identificar esses fãs e pesquisar suas possíveis reações antes de realizar qualquer nova iniciativa. O efeito criado pelo segmento de consumidores fiéis pode ser utilizado pela empresa para aumentar o valor da marca, criar extensões da linha de produtos ou construir uma cabeça de ponte em outras categorias.

Um pequeno grupo de consumidores descontentes pode exercer uma influência poderosa sobre outros grupos. Alguns consumidores fiéis vivenciam um relacionamento que vai muito além da satisfação de uma necessidade funcional. Eles se tornam militantes ativos quando assumem um compromisso com marcas prediletas: criam propaganda “boca a boca” positiva para a marca, mas, se enganados, atacam frontalmente a empresa.

É preciso muito cuidado no sentido de se atingir o difícil equilíbrio entre o compromisso com a base de clientes fiéis e o desejo de atingir novos segmentos, caso este seja um intuito.

De acordo com Rozanski, Baum & Wolfson (2002), as empresas investem bilhões de dólares para criar opiniões positivas sobre suas marcas, tanto na forma de publicidade como no *design* bem-feito de produtos e serviços. Na realidade, muitas marcas conseguem prender emocionalmente seus consumidores fiéis. No entanto, compreender a fidelidade emocional do cliente não é fácil, conquista-la então é algo ainda mais difícil. A evolução da marca com foco na pessoa é a essência da fidelidade emocional. A fidelidade emocional ocorre em um de dois caminhos, cada um com limites próprios.

No primeiro, a fidelidade emocional nasce de um relacionamento pessoal do consumidor com a marca. Esse relacionamento pode começar com a satisfação de uma necessidade funcional (como a confiabilidade em um produto) ou de uma necessidade de expressão (por exemplo, o prestígio de determinada grife).

Os consumidores atravessam a fronteira entre o simples relacionamento com a marca e a fidelidade emocional quando “dão alma” à marca, atribuindo-lhe qualidades quase humanas e relacionando-se com ela da mesma forma com que se relacionam com seres humanos.

O segundo caminho para a fidelidade emocional é a formação de uma sólida comunidade de usuários da marca. Nesse caminho o consumidor atravessa a fronteira para a fidelidade emocional quando o fato de pertencer a tal comunidade se transforma em um fim em si mesmo. Portanto, a marca transforma-se em vínculo para as pessoas. Para elas, a satisfação de aspirações semelhantes é uma questão importante, como ocorre com os membros de clubes de proprietários de motos *Harley-Davidson*.

Consumidores emocionalmente fiéis relacionam-se com a marca da mesma forma que poderiam se relacionar com pessoas, através de sentimentos de afeição, de uma história em comum e, possivelmente, de confiança entre as partes, o que vai muito além da satisfação de uma necessidade.

Segundo Rozanski, Baum & Wolfsen (2002), a fidelidade emocional contém uma série de elementos importantes que podem não ser óbvios à primeira vista. Em primeiro lugar, muitas marcas contam com certa proporção de consumidores emocionalmente leais em sua base de clientes fiéis. Os segmentos de consumidores fiéis à marca surgem das diferentes respostas do consumidor ao complexo amálgama formado por propostas de valor, posicionamento da marca e fatores ambientais. Em segundo lugar, seria incorreto presumir que comunicar uma mensagem emocional com o objetivo de desenvolver a fidelidade emocional seja necessário ou suficiente. Da mesma forma que em qualquer relacionamento pessoal ou comunitário, as palavras por si sós não são suficientes para desenvolver uma forte fidelidade emocional. Em terceiro lugar, não há nenhum padrão ou seqüência definida que leve à formação da fidelidade emocional.

Ainda de acordo com Rozanski, Baum & Wolfsen (2002), o cliente emocionalmente fiel tende a tomar atitudes exageradas em relação à marca. Quando este tipo de cliente é o foco, a reação a mudanças na marca pode tornar-se imprevisível. É crucial testar diretamente como os usuários reagirão, para garantir sua fidelidade e prevenir problemas.

Podemos tirar as seguintes lições para mapear as reações de consumidores emocionalmente leais a mudanças em uma marca:

- Diante de mudanças negativas significativas (aos olhos do consumidor), a chance de os clientes emocionais reagirem verbalmente ou fugirem da marca de maneira consciente é quase igual – e é altamente improvável que eles se comportem de maneira passiva.
- Consumidores altamente satisfeitos tendem a reagir mais vigorosamente, seja para apoiar a mudança, seja para reclamar. É bastante provável que não fujam da marca.
- Consumidores que fizerem investimentos pessoais significativos na marca, sejam emocionais ou financeiros, também têm alta probabilidade de reagir, mas não fugir da marca.

- No momento da mudança, os consumidores emocionalmente fiéis tornam-se altamente vulneráveis à sedução de outras marcas.

Segundo Rozanski, Baum & Wolfsen (2002), pesquisas permanentes e específicas de eventos de marcas são necessárias para administrar consumidores emocionais. Depois de identificados, uma pesquisa qualitativa em profundidade deve gerar a maior quantidade de *insights*. O objetivo da pesquisa deve ser compreender as fontes de satisfação e insatisfação, tanto para ensinar a empresa como atender melhor os clientes fiéis como para formular hipóteses sobre novas abordagens, visando alavancar esse poderoso grupo de clientes.

A tendência é que a fidelidade emocional continue a crescer em importância como fonte de valor líquido da marca e que o acesso à mídia amplifique as vantagens e desvantagens das emoções provocadas por uma marca.

Para clientes infieis ou funcionais, em geral é necessário aumentar o valor de um produto por meio de atualizações. Mas, para clientes emocionalmente fiéis, uma mudança substancial em um produto pode representar uma ameaça fundamental ao relacionamento que estabeleceram com o produto.

Ainda de acordo com Rozanski, Baum & Wolfsen (2002), o segredo para extrair valor de consumidores emocionalmente fiéis é administrar simultaneamente seu comportamento de compra e sua influência sobre outras pessoas. O efeito criado por esse pequeno segmento de consumidores pode ser utilizado para aumentar o valor da marca, criar expansões da linha de produtos ou construir uma cabeça de ponte em outras categorias.

Os clientes emocionalmente fiéis transformam-se em defensores do novo produto, gerando, assim, a aceitação e a adesão de um grupo mais amplo de clientes. Em última análise, o sentimento de pertencer a uma comunidade de usuários, a auto-realização e até mesmo a amizade em relação a uma marca são, para o consumidor, fontes de valor tão reais

quanto a nova característica de um produto ou prazo maior de garantia – apesar de muito mais difíceis de serem reproduzidos pelos gerentes de marca.

Ajudar os fanáticos a vivenciar integralmente a experiência da marca, permitindo que eles se unam e canalizem suas ações, poderia ser uma ação eficaz para garantir e expandir o valor da marca e também vencer uma corrida competitiva que exige cada vez mais de quem dela participa.

2.7 Marketing de Marcas

O objetivo do marketing de produtos e serviços é criar uma satisfação específica para o consumidor. Segundo Aaker (1996), o marketing contemporâneo é atormentado pelo seu freqüente fracasso em criar marcas que, sistematicamente, proporcionem satisfação para o consumidor. Quando uma marca não satisfaz mais ao consumidor do que as suas concorrentes, ela se torna uma *commodity*. O destino das *commodities* não é determinado pela habilidade do marketing - ele é determinado pelo preço de mercado.

Segundo Dearlove (2000), a pedra angular do marketing é agora, como sempre foi, a marca. As marcas fornecem a base em relação à qual os consumidores podem identificar e associar um produto ou serviço, ou um grupo de produtos ou serviços. O nome da marca nos assegura que as características e as especificações permanecerão imutáveis compra após compra. Assim, a marca proporciona ao seu fabricante os meios para fornecer aos seus clientes, de forma consistente, o valor intrínseco, a ilusão desse valor, ou ambos.

A idéia da marca como valor é expressa por nomes como *Budweiser*, *United Airlines*, *Federal Express*, *Mercedes-Benz*, *Malboro*, *Ford*, *Smirnoff*, *Kodak*, *IBM*, *Sony*, *Colgate*, e assim por diante. Esses nomes, segundo Dearlove (2000), representam tanto os produtos que levam seus nomes como a garantia de que seu único objetivo é criar, continuamente, um valor determinado para os consumidores.

Aaker (2000) defende a idéia de quatro fatores-chave como determinantes do valor de uma marca, ou seja, que constituem a base a partir da qual é possível mensurar o valor de uma marca. As quatro determinantes são expostas a seguir.

- Lealdade a marca: é sempre mais caro conquistar um cliente novo do que conservar o atual, especialmente quando este é um cliente satisfeito. A fidelidade do cliente à marca reduz a vulnerabilidade da empresa às ações da concorrência.
- Reconhecimento do nome e dos símbolos: um nome e um logotipo que se tornam familiares são muito mais chamativos do que uma marca desconhecida. O fator “reconhecimento” é particularmente importante quando a marca já representa uma diferença entre seus pares.
- Qualidade percebida: a qualidade percebida pelos clientes não se baseia necessariamente nas especificações técnicas. Determinante na decisão de compra, ela pode servir de base para uma linha de produtos mais cara ou para uma extensão de marca.
- Conjunto de ações: o valor subjacente ao nome da marca se baseia nas associações que lhe são específicas. Por exemplo, a associação da marca a um contexto de uso gera um motivo de compra coerente.

Segundo Martins (1997), a marca deve se relacionar com as características e os objetivos da empresa, logo o desenvolvimento de identidade e a estratégia de marca estão diretamente ligados a formulação do planejamento estratégico geral do negócio. Além disso, a identidade de marca contribui para criar a cultura da empresa. Neste sentido, a marca deve se comunicar com o público externo e interno.

A marca deve ser estável e, portanto, atemporal, para ser forte. Porém, de acordo com o autor acima, para que ela incorpore elementos contemporâneos, sem se enfraquecer, ela não pode se limitar a simples *slogans* publicitários. Para evitar este resultado, os

executivos da empresa, após formatarem a identidade da marca, passariam para fase de implementação do programa de comunicação. O desafio seguinte diz respeito aos investimentos estratégicos e aos planos de ação que devem ser implementados para transformar a identidade de marca em uma realidade.

Ainda segundo Martins (1997), para se obter tal resultado recomendam-se as seguintes ações: campanha publicitária e esforço promocional, pesquisa e desenvolvimento (P&D), novos produtos e algumas mudanças no sistema de distribuição e nas condições do serviço prestado ao cliente.

Segundo Aaker (1998), os profissionais de marketing fazem um bom trabalho cuidando dos problemas do dia-a-dia do marketing: propaganda, promoção, desenvolvimento do produto, relações com o comércio, gerência de marcas, entre outros. Mas o sucesso no marketing não advém da soma de um desempenho acima da média nas atividades individuais de marketing. Ele deriva de uma visão geral daquilo que o consumidor quer, ou possa ser induzido a querer, de um produto ou serviço, e como fornecer isso. Trata-se de algo mais complexo do que, simplesmente, realizar um projeto de pesquisa de mercado para descobrir o que os consumidores estão dizendo hoje e, então, fazer aquilo que o pesquisador diz que deve ser feito.

Uma marca é um conceito global e único, de acordo com Aaker (1998). Ela tem sucesso se os consumidores a perceberem como sendo melhor do que as marcas concorrentes. Ela fracassa se os consumidores não perceberem isso. O marketing cria e gerencia marcas. Marcas bem-sucedidas geram consumidores satisfeitos. O marketing triunfa ou fracassa dependendo de sua capacidade de conseguir clientes satisfeitos.

3. Marketing Esportivo

3.1 Conceitos de Marketing Esportivo

Segundo Mullin, Hardy & Sutton (1996), “marketing esportivo” consiste em todas as atividades designadas a atender às necessidades dos consumidores de esporte por meio de um processo de intercâmbio. A expressão “marketing esportivo” desenvolveu duas vertentes principais: o marketing de produtos esportivos e serviços direcionados ao consumidor de esporte e o marketing de outros produtos de consumo, industrial e de serviços, pelo uso de promoções esportivas. Nesta definição, entende-se como consumidor do esporte aquele que tem diversos tipos de envolvimento com o esporte, como praticar, assistir, ouvir, ler, colecionar ou escrever sobre o assunto.

Assim, de acordo com Mullin, Hardy & Sutton (1996), pode-se afirmar que a expressão “marketing esportivo” pode ser usada para descrever tanto as atividades de “marketing dos esportes”, ou seja, os esforços por parte de dirigentes de clubes, ligas, federações e associações esportivas ou o próprio atleta em atender às necessidades e desejos de seus consumidores, como do “marketing através do esporte”, isto é, os esforços por parte de empresas em utilizar o esporte como meio de comunicação com seus consumidores.

Um fenômeno que pode ser observado diz respeito ao fato de que anteriormente, até a década de 1980, os clubes eram vistos unicamente como veículos de divulgação de outras marcas, como *Coca-cola*, *Parmalat*, *General Motors*, *Fiat*, entre outras, mas a partir da década passada os clubes passaram também a ser encarados como marcas a serem exploradas, de maneira que produtos com as marcas dos clubes passariam a ser consumidos gerando um grande incremento de receita.

No primeiro caso descrito, segundo Tavares (*In Almeida*, 2000), o marketing esportivo é uma das estratégias de comunicação para agregar valor à imagem de uma companhia ou de uma marca. E ele tem deixado de ser coadjuvante nos orçamentos das

empresas. Para se ter uma idéia, em 1998 o investimento mundial foi em torno de US\$ 11 bilhões de dólares, em publicidade ligada ao esporte, e o investimento só nos EUA equivale a praticamente metade deste valor, ou seja, US\$ 5,5 bilhões de dólares. O objetivo do marketing esportivo, neste caso, é o de estimular a demanda pelos produtos ou serviços da marca ou da empresa patrocinadora do esporte. E tal fato é então realizado através de visibilidade, quando se procura projetar e reforçar a marca da companhia ou do produto; transfere-se a imagem junto com os atributos do produto, ou seja, tenta-se fazer associações entre o produto que se tem para vender e um determinado esporte.

Além disso, Tavares (*In Almeida, 2000*) cita que, com o patrocínio esportivo, pode-se ter também um relacionamento *bussiness to bussiness* – B2B, uma vez que centros de hospitalidade são montados nos locais dos eventos, onde se convidam clientes, fornecedores e tem-se um contato maior com eles.

As razões que fazem uma empresa atuar no segmento esportivo do futebol ou associar sua imagem a ele, segundo o autor acima, residem no fato de que é uma modalidade ligada à saúde, e o praticante de esporte é tido como sendo um indivíduo saudável. É também uma modalidade que agrega ambiente familiar e fraterno. Além disso, não há discriminação social e é possível, nos estádios, se observar pessoas de distintas classes sociais e raças diferentes convivendo juntas, sem problemas, como em uma união de comunidades. O esporte, por sua própria natureza, está ligado também à emoção, à vitalidade, à competição, e é capaz de fazer com que todos se entusiasmem.

Ainda segundo Tavares (*In Almeida, 2000*), para se saber em que esportes investir, precisa-se, basicamente, procurar um público que coincida com o público-alvo da companhia e onde os atributos daquele esporte sejam compatíveis aos da marca que se quer promover.

De acordo com Pozzi (1998), os maiores responsáveis pela popularização do marketing esportivo em todo o mundo foram as indústrias de cigarros e bebidas alcoólicas,

como alternativa à proibição pelo Congresso americano da veiculação de propagandas em horários específicos.

Segundo Sílvio Lancelotti (*apud* Pozzi, 1998), a história dos patrocínios no futebol teve início na Itália, em 1952, quando uma empresa de bebidas, a *Stock*, produtora de um conhaque já famoso, colocou anúncios em todos os estádios do país e garantiu uma cota de US\$ 30 mil – quantia enorme, naquela época – a cada clube da Série A, a primeira divisão italiana.

De acordo com Pozzi (1998), somente em 1981 houve a liberação, por parte da Fifa, do uso de logomarcas dos patrocinadores nas camisas dos clubes, e a evolução dos investimentos foi brutal: dos US\$ 4 milhões que 16 patrocinadores aplicaram na Série A italiana em 1982 para mais de US\$ 400 milhões em 1996. A Juventus de Turim foi a recordista, com quase US\$ 7 milhões por ano pagos pela Sony neste último ano citado. Este foi o embrião do marketing esportivo. A partir de então, o negócio se desenvolveu e hoje praticamente todas as equipes contam com um fornecedor oficial de material esportivo e também ao menos com um patrocinador para o clube.

O marketing esportivo está cada vez mais presente em nossas vidas, profissionalizando entidades esportivas, tornando possível a realização de eventos cada vez mais organizados, vendendo cada vez mais produtos ligados ao esporte, beneficiando a imagem de empresas e proporcionando o devido suporte técnico e financeiro aos atletas.

3.2 O Cenário do Marketing Esportivo no Futebol Brasileiro

De acordo com Pozzi (1998), o marketing esportivo deveria ser a principal fonte de receita dos clubes brasileiros. Diferentemente dos clubes europeus, os brasileiros ainda estão engatinhando no que diz respeito a gerar receitas. Italianos, ingleses, alemães e espanhóis participam ativamente de um mercado que gira em torno de US\$250 bilhões por ano. O Campeonato Inglês – *Premier League* – rendeu US\$250 milhões só em direitos de

TV, enquanto os clubes do Campeonato Italiano da Série A receberam mais de US\$400 milhões em patrocínio, fato já acima citado.

Segundo Matinas Suzuki Jr. (1997), como o setor de diversões recebe cada vez mais investimentos no mundo todo, é natural que o futebol brasileiro, com toda a sua capacidade técnica, venha também a seguir esta tendência internacional. Mas o investimento promocional poderia ser muito maior caso a atividade futebolística fosse mais organizada e apresentasse mais credibilidade e transparência, com diretores profissionais ao invés de amadores. A falta de grandes corporações profissionais patrocinando o futebol brasileiro ou mesmo assumindo a administração das marcas de nossos grandes clubes comprova a cautela em relação a este esporte.

Segundo Pozzi (1998), o fator mais importante que inibe a maior participação de empresas é a desorganização do futebol brasileiro. Sem um calendário organizado e uma programação de TV definida com antecedência torna-se difícil atrair verbas publicitárias das principais multinacionais.

De acordo com números divulgados na matéria Quando o futebol veste o mundo, veiculada pelo jornal Folha de S. Paulo de 02 de novembro de 1997, outra medida do potencial do mercado esportivo no Brasil é que ele representa cerca de 0,5% do PIB, isto é, aproximadamente US\$3,8 bilhões, sendo que US\$800 milhões exclusivos do futebol, enquanto que na Itália o esporte movimenta 2,5% do PIB e nos EUA 3,5%. Segundo este raciocínio, o potencial desse mercado poderia chegar a US\$40 bilhões.

Para Pozzi (1998), a escalada da importância do esporte na mídia pode ser verificada, por exemplo, pela evolução dos custos de direitos de transmissão dos jogos Olímpicos: de US\$2,2 mil pagos pela BBC em 1948 até os US\$3,6 bilhões pagos pela NBC pela transmissão das Olimpíadas de 2004 e 2008.

Outro exemplo, segundo Viana (*In Almeida, 2000*), pode ser a Copa do Mundo de 1998, que teve o mais alto nível de exposição global. Com a Copa do Mundo da França, os

organizadores arrecadaram US\$411 milhões de patrocinadores que queriam associar sua imagem ao evento. A importância das empresas em associar sua imagem ao evento pode ser observada pelo contrato de US\$80 milhões assinado pela Coca-Cola para continuar a patrocinar as Copas do Mundo de 2002 e 2006. Os valores, que estavam em torno de US\$ 16 milhões na Copa de 1998, atingiram US\$40 milhões para as copas de 2002 e 2006.

Ainda segundo Viana (*In Almeida, 2000*), os esportes constituem o setor que mais cresce e se desenvolve atualmente dentro da indústria do entretenimento, e todo este volume de recursos e patrocinadores se deve ao fato de que o esporte traz continuamente uma emoção renovada, mesmo que se assista a um determinado evento hoje, outro evento 48 horas depois e a seguir mais um, seguidamente. Em contraponto, quando Hollywood produz um filme, mesmo aquele de grande investimento e com críticas favoráveis, este produto normalmente é assistido uma única vez, no máximo duas ou três, incluindo-se aí seu lançamento em vídeo e posterior exibição em TV. Daí a explicação para o fato de os esportes serem um dos melhores negócios para este novo século.

Além disso, segundo Kazsnar (*In Almeida, 2000*), cada vez mais o ser humano está sendo convidado a ser um esportista. E, quando ele, por algum motivo, se vê impedido de sê-lo, ele pode ao menos assistir, acompanhar, de modo que estes eventos, ao serem assistidos, permitem o consumo por parte deste espectador, ou telespectador, de toda sorte de bens e serviços. Assim, a partir disso, passa a existir a criação e desenvolvimento de todo um conjunto de espaços empresariais que se formam em torno do esporte, que passa então a ter um movimento multiplicador, isto é, a indústria esportiva há de ser vista pelo que ela produz como atividade e ao mesmo tempo por aquilo que ela irradia como um todo.

Segundo Areias (*In Almeida, 2000*), cinco aspectos são importantes para a profissionalização do marketing esportivo no domínio de nossos clubes: trabalhar o esporte como produto, o mercado, a comercialização, a distribuição e a comunicação. O produto tem de influenciar e refletir o desejo e as necessidades do consumidor. O torcedor é o principal cliente do negócio futebol. Já o item comunicação é praticamente ausente nos clubes brasileiros. Não se faz nem ao menos pesquisa de opinião, de maneira que não se

sabe quem são os torcedores, ou seja, qual o mercado do clube, e o que eles de fato necessitam e desejam, o que por si só já inviabiliza estratégias de comercialização e distribuição de produtos.

De acordo com Hawilla (*In Almeida, 2000*), até o momento, o futebol brasileiro trata seu marketing e sua gestão de forma muito amadora. Não se prepara o produto para colocá-lo à venda; simplesmente o vende. O futebol até hoje não trabalha profissionalmente seu quesito promoção, um dos 4 P's do marketing, uma vez que utiliza somente a mídia natural por parte da televisão, do jornal e do rádio, os quais somente fazem esta divulgação justamente porque lhes é conveniente e lucrativo. Mas é inegável que a mídia foi a grande responsável pela popularização e divulgação dos esportes, expandindo o interesse pelas diversas modalidades.

De acordo com Hawilla (*In Almeida, 2000*), o futebol brasileiro ainda é hermético. Os clubes ainda não vêem outra noção no seu profissionalismo a não ser aquelas fontes de receitas que já são tradicionais: a venda do patrocinador na camisa, os contratos de fornecimento de materiais esportivos e a venda dos direitos de transmissão. Não fazem nada além disso, não usam outras ferramentas do marketing, não buscam criar novas receitas, e mesmo no que atuam o fazem de maneira amadora, desconhecendo parâmetros de valores e de retornos para os seus parceiros.

Segundo Gryner (*In Almeida, 2000*) o esporte brasileiro fica dependente de poucas fontes de receita, muitas vezes uma ou duas. No esporte amador brasileiro, por exemplo, o patrocínio é quase sempre responsável por 100% da receita, ou um percentual muito próximo deste. Idealmente, não se deveria deixar nenhuma das fontes de receita ser responsável por mais de 20% da receita total, de tal maneira que, caso se perca um dos itens de arrecadação, ainda se teria cerca de 80% do volume total de recursos garantido.

Segundo Beбето de Freitas (2001), atualmente as receitas provenientes dos direitos de transmissão correspondem a cerca de 80% das receitas totais da maior parte dos grandes

clubes nacionais, fator este que demonstra como nossos clubes estão trabalhando de maneira precária as outras possibilidades de arrecadação.

Segundo Aidar *et al* (2000), no Brasil o futebol está passando por uma verdadeira revolução. Cobra-se dos clubes que estes iniciem um processo de transformação para se tornarem verdadeiras empresas, com administrações voltadas para os lucros. Isso tudo começou com a Lei Zico, se intensificando devido a Lei Pelé, que os obrigava a se tornarem empresas, com fins lucrativos, até março do ano 2000, prazo postergado para o mesmo período de 2001, e agora em discussão nas esferas de poder do Congresso e do Governo.

Como consequência imediata, segundo Aidar *et al* (2000), o mercado do futebol vem se transformando em um interessante filão para investidores nacionais e internacionais, o que tem provocado nos clubes de futebol a necessidade de se reestruturar e se organizar, estabelecer novas estratégias, redefinir objetivos, buscar soluções inteiramente novas, superar preconceitos, mudar paradigmas, etc. Mas tal fato ainda vem acontecendo de maneira lenta e gradativa.

Ainda de acordo com Aidar *et al* (2000), para os clubes, as fontes de receitas serão diversas, vindas principalmente das televisões, da bilheteria, da venda de jogadores, do licenciamento de produtos e de publicidade, patrocínios e materiais esportivos. Estes itens, apesar de já constituírem fontes de receitas para os clubes atualmente, sofrerão transformações diversas e os valores envolvidos crescerão enormemente dentro de um contexto em que o marketing passará a ser melhor explorado.

3.3 Composto de Marketing no Esporte

Segundo Pozzi (1998), a promoção é melhor vista como a função da comunicação do marketing. No sentido mais amplo, todas as variáveis do *mix* de marketing estão se comunicando com os consumidores. No entanto, grande parte da comunicação da empresa com seu mercado se dá por meio de um programa promocional cuidadosamente planejado e

controlado, mas este posicionamento não vem sendo implementado de maneira abrangente nos negócios do futebol.

Já no que concerne às características do esporte como produto, outro dos 4 P's das teorias de marketing, há algumas peculiaridades, segundo Mullin, Hardy & Sutton (1993), citadas a seguir:

- muitas organizações esportivas competem e cooperam simultaneamente;
- devido à proeminência do esporte e à forte identificação pessoal que experimentam, os consumidores de esportes se consideram experts no tema;
- a demanda tende a flutuar consideravelmente, dificultando o equilíbrio entre a oferta e a procura, pois depende da performance das equipes;
- o produto é invariavelmente intangível, efêmero, experimental e subjetivo;
- o produto é simultaneamente produzido e consumido;
- o esporte é geralmente consumido publicamente, sendo que a satisfação do consumidor é invariavelmente afetada pelo convívio social;
- o produto é inconsistente e imprevisível, pois não se sabe o resultado previamente, de modo que o consumidor adquire o produto mesmo sabendo que há grandes possibilidades de fracasso, em muitos dos casos;
- o homem de marketing tem pouco ou nenhum controle sobre a composição do produto em si, pois a performance do time e o clima são imprevisíveis;

- o homem de marketing tem limitado controle sobre as extensões do produto, na medida que os eventos podem suscitar emoções e experiências positivas ou não, e em graus distintos;

- o esporte tem um apelo quase universal e permeia todos os elementos da vida.

De acordo com Pozzi (1998), existem peculiaridades também na definição do preço dos esportes em relação aos produtos tradicionais, e o preço é mais um integrante da teoria dos 4 P's do marketing tradicional que passa a ser abordado aqui, no contexto dos esportes, como pode ser constatado a seguir:

- é difícil definir o preço de um esporte com base na tradicional análise de custo, uma vez que o custo operacional da venda de um ingresso ou de um título do clube é virtualmente impossível de ser estimado. Assim, o preço se baseia geralmente na estimativa de demanda do produto;
- o preço do produto em si é invariavelmente pequeno em comparação com a despesa total do consumidor do produto. O custo do ingresso, por exemplo, representa apenas cerca de um terço deste gasto total do torcedor, uma vez que o restante é usado com transporte, alimentação e entretenimento;
- as receitas indiretas são maiores que as operacionais, ou seja, que as diretas. A maior parte dos rendimentos do clube vem de concessões, suvenires, propriedades de arena (placas, faixas, logotipos pintados, etc.), estacionamento, patrocínio, promoções cooperadas, permutas, propagandas em folhetos, etc. Já que as organizações não dependem da receita operacional, estas raramente são administradas de forma lucrativa.

Os preços são estabelecidos em função do quanto a organização acha que o consumidor está disposto a pagar, segundo Pozzi (1998). Neste contexto, o profissional de marketing deve ter em mente que seu produto não concorre somente com as demais equipes de sua liga, mas com todas e quaisquer formas de entretenimento, desde outras modalidades

esportivas até cinemas, teatros, vídeo, restaurantes, Internet, entre outras. Assim, deve-se determinar o grau de concorrência de seu produto com cada forma de entretenimento concorrente, considerando quais são os produtos substitutos ao seu e como ele é percebido comparativamente por seu consumidor. Boas informações demográficas ajudam a entender a concorrência, enquanto pesquisas podem servir de auxílio na compreensão de como o público percebe o seu produto.

Ainda de acordo com Pozzi (1998), vários fatores podem influenciar na definição da estratégia de preço, tais como segmentação, promoção, relações públicas e tempo entre a compra e o consumo, que no caso do futebol como evento é algo simultâneo.

O último dos 4 P's é a praça ou, no caso, a distribuição. De acordo com Oliveira (1999), os canais de distribuição utilizados pelos clubes brasileiros também são precários, dado que normalmente as vendas ocorrem somente nas *boutiques* próprias e nas lojas de material esportivo das cidades, o que equivale somente a 5% das possibilidades em termos de canais de distribuição. Segundo o mesmo autor, a expectativa dos especialistas do setor é a de que outros canais, com a profissionalização do esporte, certamente venham a ser explorados, como a Internet, os postos de combustíveis, as grandes redes de varejo, os grandes magazines, os supermercados, entre outros.

A distribuição é falha também no que concerne à venda de ingressos, segundo Gryner (*In Almeida, 2000*), dado que os pontos-de-vendas são restritos, uma vez que a venda, no Brasil, é normalmente efetuada somente nos estádios em que os espetáculos são realizados e apenas algumas horas antes destes se iniciarem, ou seja, alguns princípios básicos do marketing são aí ignorados, como o objetivo de disponibilizar o produto da maneira o mais próxima possível do consumidor. A Globo, quando assumiu toda a comercialização dos campeonatos estaduais do Rio nos anos de 1999 e 2000 usou este artifício, já que, mediante parcerias com a rede de supermercados Sendas e o jornal Extra, tornou possível que os *tickets* de acesso pudessem ser adquiridos em bancas de jornais de dezenas de bairros e nos diversos supermercados da rede citada, bastando apenas adquirir o jornal mencionado ou garrafas PET de refrigerantes, acrescidos de alguns poucos reais, o

que fez com que o custo fosse também menor para o consumidor. O resultado foi um sucesso de vendas destes produtos e a melhor média de público dos últimos anos no Rio de Janeiro.

Segundo Gryner (*In Almeida, 2000*), as ferramentas do marketing podem ajudar por demais os negócios esportivos, como no sentido de que os clubes passem a entender e a explorar a necessidade de segmentação de seu produto dentro de seu universo de consumidores. Todos os mercados hoje são segmentados, e assim o é também o do futebol. O marketing hoje é extremamente segmentado. Hoje, sabe-se que mulheres de trinta a quarenta anos da classe B não podem ser consideradas um grupo homogêneo. Há aí diversos comportamentos completamente distintos. E a tendência, na verdade, é, como já se diz dentre as terminologias do marketing, chegar no marketing um a um, conseguir chegar a cada pessoa, desenvolver uma abordagem específica àquela pessoa. A obtenção de sucesso absoluto neste intuito está apenas no aspecto teórico, mas o fato é que se deve pensar cada vez mais em segmentar e examinar detalhadamente cada grupo, e isto precisa ser realizado também no universo esportivo.

Ainda de acordo com Gryner (*In Almeida, 2000*), o marketing pode ajudar por demais a geração de mais itens na categoria receita no esporte, como na redefinição de seu negócio, descobrindo qual o seu público, desenvolvendo produtos para grupos específicos dentre este público, de modo a aumentar a receita e colaborando para que os clubes não continuem dependentes de uma só fonte de arrecadação.

3.4 O Consumidor de Futebol

Segundo Hawilla (*In Almeida, 2000*), o futebol tem basicamente dois tipos de consumidores se considerarmos somente o universo de torcedores: são aqueles que freqüentam os estádios, pagam ingresso, e os que consomem o futebol por intermédio de um veículo de mídia, como através de uma TV aberta ou de um sistema de *pay per view*, de maneira a consumir ou mesmo estar em contato com os produtos anunciados no decorrer da transmissão do evento. Assim, se ele está, no estádio ou em outra localidade, recebendo

uma mensagem de uma determinada cervejaria, de um banco, de uma montadora de automóveis, entre outros, e ele está consumindo aquele produto ou aquela informação, ele é, no fim, um consumidor de futebol. Um dos problemas de nossos clubes é que eles desconhecem até hoje este seu universo de consumidores, não sabem quanto vendem, não sabem quanto potencialmente têm de mercado em mãos. Estas são algumas das deficiências do nosso futebol no marketing.

Existe a premissa que o consumidor do futebol é extremamente fiel a marca, isto é, ele é fiel ao seu clube. Na verdade, ele é o torcedor do clube, e os torcedores não mudam de preferência clubística. Eles trocam de carros, de moradias, de namoradas, mas não trocam de clube. Quem o faz fica até estigmatizado. A fidelidade é total.

Como o consumo do produto futebol está sujeito à performance da equipe, além de um marketing bem administrado, quando insatisfeito o consumidor do futebol não possui um comportamento passivo, ele é ativo em seu descontentamento, manifestando-o verbalmente e, às vezes, através de atitudes violentas.

Quando descontentes, os primeiros sintomas são o inconformismo e a irritação. A seguir, em um segundo estágio, manifestado posteriormente, caso o descontentamento se perpetue, há a indiferença e o afastamento em relação ao consumo da marca, ou seja, do clube. Mas este consumidor não troca de marca, ele apenas se afasta dela, não consumindo nenhuma outra marca, isto é, ele não troca de clube. O que acontece neste caso é que ele busca novas oportunidades de consumo, como ir a cinemas, teatros, restaurantes, bares, à praia, que são outras forma de entretenimento, ou mesmo consumir outros esportes, como o basquete e o vôlei, por exemplo, mas sempre mantendo a fidelidade a sua marca (o clube).

Segundo Aidar, Oliveira & Leoncini (2000), a marca dos clubes possui justamente o que todas as demais marcas, de todo o mundo, buscam encontrar, que é justamente a fidelidade. Os torcedores/consumidores são extremamente fiéis e com o advento da globalização, fidelidade à marca é algo cada vez menos comum, pois ampliou-se a oferta e

o acesso a um maior contingente de marcas e produtos, de modo que os consumidores por todo o mundo passaram a raciocinar um pouco mais através da relação custo/benefício.

As empresas, de uma maneira geral, se esforçam, lutam, investem milhões de reais para cativar e conquistar a lealdade e a fidelidade do seu público-alvo. Mas um clube de futebol tem o público mais fiel e leal que pode existir no mundo todo: sua torcida. É o sonho de todas as outros tipos de empresas. Quem tem preferência por determinado clube, não tem por outro. É a situação ideal que qualquer empresa persegue. Nenhum consumidor de determinada bebida, por exemplo, passa a ignorar o consumo de todas as demais e, como agravante, passa a se satisfazer com as baixas vendas destas bebidas e com os fracassos de suas estratégias. Tal fato não pode nem ao menos ser imaginado, uma vez que os consumidores de bebidas, bem como de quase todos os outros produtos, jamais desconsideram outras possíveis escolhas de consumo, inclusive de empresas concorrentes.

Porém é isso que acontece com um torcedor de determinado time de futebol. Torce pela vitória do seu time de coração e pela derrota dos demais. Ele é fiel, é leal. Segundo Compan (2000), isso tem um preço, no entanto: não tratá-lo com os devidos respeito, carinho e consideração torna-se um problema difícil de ser administrado. O que existe, então, é revolta, a princípio, e indiferença, logo após. Uma das consequências mais graves disso é o afastamento dos torcedores dos estádios de futebol. As consequências seguintes são queda das rendas, das vendas de produtos, da audiência televisiva e, conseqüentemente, o endividamento progressivo dos times.

3.5 Marketing de Marcas no Esporte

As marcas, no esporte, têm importância fundamental. Os clubes, antes simples instrumentos de divulgação de outras marcas passaram a ser, eles próprios, marcas a serem exploradas.

A avaliação da marca dos clubes não se restringe ao seu patrimônio físico, ao que consta em seus livros contábeis, ou seja, aos seus ativos tangíveis. Diz respeito ao tamanho

de seu contingente de torcedores/consumidores, às características deste grupamento, aos seus diferentes perfis, a capacidade de penetração regional, nacional e internacional que têm, a sua infra-estrutura de treinamento e ao seu potencial de revelação de novos talentos, bem como aos talentos de que já possui, ao que se soma suas associações de marca, sua imagem de marca no mercado, entre alguns outros aspectos.

Assim, os clubes como marcas possuem seus ativos, isto é, tudo aquilo capaz de gerar receita para estes clubes. Aqui, estaremos focados nas mais tradicionais, a saber: licenciamento e patrocínio, bilheteria e estádios, patrocínio e publicidade e direitos de transmissão.

3.5.1 O Licenciamento de Produtos

O licenciamento é um mercado mal explorado pelos clubes brasileiros. No exterior, o licenciamento de produtos com a grife dos times representa até 30% do faturamento dos clubes. Aqui, levantamento realizado pela empresa de Elena Landau (ex-Diretora de Desestatização do Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social – BNDES e Consultora no segmento de esportes, integrando atualmente o Conselho Diretor do Botafogo Futebol e Regatas – BFR), no Atlético-MG, clube onde esteve prestando consultoria em 1999, mostrou que o clube mineiro faturava apenas R\$ 8 mil/mês pela cessão do uso de sua marca. Trata-se de um setor que possui grande potencial de receita, mas no qual precisará ser injetado muito dinheiro em investimentos, pois ainda é tratado de forma amadora pelos clubes. A chegada de investidores provavelmente mudará o quadro.

Elena Landau, acredita ainda que um grande clube possa faturar cerca de R\$5 milhões/ano com licenciamentos. E para isso precisa possuir uma equipe especializada para criar produtos que satisfaçam as expectativas dos torcedores e clientes. E clientes em potencial, centenas de milhares deles, são algo comum para os grandes clubes brasileiros. Além disso, de acordo com Elena Landau, há uma fidelidade total. Só que é necessário criar instrumentos de marketing, reformar estádios e criar linhas de produtos, entre diversas outras medidas necessárias.

Sobre produtos licenciados, pode-se dizer ainda que não há muitos exemplos de programas de licenciamento de fato bem desenvolvidos no Brasil, de acordo com Leonardo Gryner. A maior parte das entidades ou agremiações se preocupa somente com a assinatura do contrato de licenciamento, e negociar 14%, 15%, 18% ou 20%, por exemplo, de retorno sobre o valor de vendas. Mas o mais importante não é a negociação deste percentual, mas sim a disponibilização dos produtos para os consumidores e no fato de que eles venham a ser comprados. Assim, o designe do produto, o quanto o licenciado investirá em divulgação, em esforço de venda e na distribuição do produto são fatores essenciais normalmente ignorados pelos clubes no momento da formalização do contrato de licenciamento. O foco não deve estar na comissão a ser recebida, no *royalty*, mas na capacidade do licenciado de gerar vendas.

Segundo Oliveira (2000), a pirataria ainda impera em solo brasileiro e é o maior inimigo dos responsáveis pela área de licenciamento. Lojas e ambulantes vendem de tudo com a marca dos clubes brasileiros: canetas, chaveiros, canecas, gorros, camisas, camisetas, bonés, bandeiras, entre diversos outros itens. Porém os clubes não são remunerados por essas vendas. O fato é que o pirata é ainda quem melhor equaciona a relação preço e distribuição. Com isso, consegue atingir um mercado maior. Ele vende um produto de qualidade inferior mas de aparência similar ao oficial, a um preço muito mais acessível, e o faz no entorno de estádios em dias de jogos, bem como de forma itinerante em pontos de grande aglomeração humana.

De acordo com Elcan Diesendruck (2000) para diminuir a pirataria três aspectos são fundamentais. O primeiro é ter uma linha ampla de produtos oficiais, com locais definidos e artigos elaborados, dificultando a falsificação. O segundo é a educação do varejo, indústria e principalmente do torcedor-consumidor. Conscientizá-lo de que ao comprar produtos oficiais ele estará ajudando o clube. E o terceiro é o combate efetivo com fiscalização, busca e apreensão.

Segundo Stephen Hevesi (2001), Diretor de Marketing da Nike, em 1999 quatrocentos mil produtos foram apreendidos pela empresa em apenas três meses de

operação de busca e apreensão. Alguns itens foram achados em uma grande loja de um shopping center de Belo Horizonte. O lojista fazia até chamadas de promoção na televisão local.

O consumidor deve ser visto hoje como alguém capaz de diferenciar uma camisa oficial de uma não-oficial. Mas, de acordo com Oliveira (2000), ele dificilmente consegue o mesmo feito ao tentar estabelecer distinções entre uma caneca, um chaveiro ou uma caneta oficiais dos mesmos itens falsificados. Isto acontece pela falta de padronização de *lay out* e de designe, bem como pela inexistência de uma rede de distribuição oficial destes produtos.

Segundo Kotler (1999), o consumidor em geral, quando adquire um produto, está hoje em dia comprando o benefício percebido acerca deste produto, de modo a expressar seu desejo e sua necessidade. A importância da marca, neste caso, reside no fato de que ela sustenta um determinado patamar de valor. Isto é, ela agrega valor ao produto.

O elemento motor de todos os atos de consumo é, ainda de acordo com o mesmo autor, a forma de se sentir da pessoa enquanto os realiza. Ou seja, para a maioria das pessoas, a forma como se sente ao fazer algo ou adquirir determinado produto é mais importante do que a finalidade do ato em si.

Dentro deste contexto, é possível citar dois exemplos, que não dizem respeito, diretamente, ao esporte, mas são úteis no sentido de mostrarem como pensam e agem os consumidores e de que forma empresas podem alterar determinada percepção acerca de um artigo ou de uma marca.

O primeiro é o caso da Melissinha. Um sucesso de vendas. Uma simples sandália de plástico, que a princípio estava se constituindo em um fracasso de vendas. Na época a agência de publicidade que detinha a conta da Grandene, fabricante deste artigo, pesquisou e então descobriu a causa. As sandalhas de plástico não saíam dos estoques porque eram vistas como "sapatos de empregada doméstica" e daí a dificuldade para convencer a classe média a consumi-la. A solução encontrada foi investir na criação de uma percepção positiva

a respeito do produto. Ou seja, mudar a imagem que todos tinham acerca de sandálias de plástico. Foram assim criadas peças publicitárias que se valiam de modelos internacionais utilizando a Melissinha nas passarelas mais concorridas da moda no mundo todo. Resultado: superação de todas as mais positivas expectativas de venda. É bem verdade que, após o amadurecimento do ciclo de vida do produto, a Melissinha voltou a ser consumida pela classe social mais baixa. Mas, quando tal fato se sucedeu, a Grandene já havia tido receitas excepcionais com as vendas destes produtos.

Outro caso clássico: sandálias Havaianas. Elas já haviam feito relativo sucesso há anos atrás. Ultimamente, porém, quem usava tal produto era visto como de "classe social inferior". Quem gostaria de ser visto dessa forma? Nem os próprios integrantes dessa classe gostam. E, com um investimento maciço e criativo em comunicação estratégica, as Havaianas viraram objeto do desejo de jovens e pessoas que apreciam se trajar de acordo com a moda vigente. Rodrigo Santoro e Daniela Cicarelli são alguns dos ídolos jovens atuais que associaram suas imagens a esta marca, gerando uma percepção positiva acerca do produto em questão.

Todo esse raciocínio vale também para produtos com as marcas do futebol. Qual o potencial das marcas Flamengo e Corinthians, por exemplo? Difícil saber, pois até o momento anterior a formalização de suas parcerias, estes clubes jamais haviam feito um estudo para tanto.

O potencial de consumo de produtos de times de futebol é enorme, embora muito pouco explorado pelos clubes brasileiros. De acordo com Compan (2000), o Botafogo de Futebol e Regatas (BFR) é uma das maiores torcidas do país, tem milhões de torcedores, mas tem somente 8.000 sócios, sendo que hoje, mesmo após várias tentativas de reconquistar inadimplentes, poucos são os que estão em dia com a mensalidade do clube. O Barcelona, da Espanha, tem 104.000 sócios-torcedores. Já o Manchester United tem um *mailing* com 500.000 nomes. Ou seja, conhecem e exploram o potencial de consumo do seu público-alvo. Os clubes brasileiros nem mesmo sabem o perfil de sua imensa legião de fanáticos admiradores.

Segundo Compan (2000), tudo é questão de se adequar o produto certo para o público certo e criar uma percepção positiva nesse mesmo público. Ao invés de estampar-se o emblema do clube, pode-se usar símbolos os mais variados e mesmo letras e iniciais, todos fazendo menção à agremiação. Clubes estrangeiros fazem isso. O Paris Saint-Germain, clube francês, fatura alto com produtos com sua marca PSG, vendida em lojas de grife.

Ainda de acordo com a visão de Compan (2000), produtos com marca de clubes são considerados como artigos consumidos por indivíduos desprovidos de bom gosto porque estão sendo, e sempre foram, tratados sem o merecido profissionalismo e planejamento. Foco deve ser no cliente ao invés de ser no produto. Afinal, por que o mesmo jovem que usa, sem acanhamento, um produto ou uma vestimenta qualquer de um time da NBA, não pode usar as mesmas peças do time do qual é torcedor, sem para isso se sentir mal-vestido? O cliente jovem almeja, normalmente, designe atraente e aplicação das cores institucionais do clube de maneira impactante. E ídolos. Estes são fundamentais.

Segundo Oliveira (1999), o Rio de Janeiro foi a primeira cidade a experimentar um novo canal de distribuição de produtos licenciados. A BR Distribuidora lançou em cinquenta Postos BR do Rio de Janeiro, em 1999, os primeiros pontos de venda de produtos oficiais dos principais clubes do Brasil. Esta era a primeira etapa de um projeto que levaria a mais de 500 pontos de venda de todo país produtos licenciados do futebol. Entretanto, tal fato, como ademais todas as ações usualmente pensadas no contexto do esporte, terminou por não ter sequenciamento.

Em parceria com a Braga & Associados, empresa de licenciamento, as lojas BR Mania montaram estandes ou quiosques com produtos com as marcas dos times. Esses cinquenta postos serviriam como teste. Depois, haveria a citada ampliação para outras quinhentas unidades. A idéia foi apresentada pela Braga & Associados. A empresa realizou uma pesquisa e descobriu que um dos gargalos para venda de produtos oficiais de times de futebol era a falta de pontos de distribuição. E a BR levantou que a iniciativa seria capaz de

agregar valor à sua marca, pois relaciona o futebol – grande identificação nacional – com a marca da distribuidora.

Segundo Oliveira (2000), outros canais de distribuição também começaram a ser negociados. Supermercados e grandes magazines foram cogitados. Extra e C&A se encontravam neste contexto e estudaram vender produtos esportivos em área própria. Executivos ligados aos hipermercados Extra chegaram até a iniciar conversações com fabricantes de material esportivo para criar uma área exclusiva para esportes em todas as suas lojas. O plano era dedicar um grande espaço com vendedores para atender o fanático por esportes. Nesse espaço seria comercializada toda linha de material esportivo, tanto para esportes amadores como para profissionais. De aparelhos de ginástica a camisas oficiais de clubes, tudo seria posto à venda.

De acordo ainda com o mesmo autor, algumas marcas de materiais esportivos foram contatadas. E só não deram uma resposta positiva de imediato porque temiam tumultuar a relação com os lojistas especializados de materiais esportivos.

A questão é que os grandes hipermercados vendem uma grande linha de produtos - de frutas a materiais de construção - em grande escala e com margens baixas de lucro. Assim, poderiam (e ainda podem) colocar os produtos esportivos à venda por um preço bem menor, pois tem giro maior e custos fixos diluídos e já estabelecidos. Para o consumidor, esse movimento é bom, pois nada melhor do que comprar pagando menos. Mas os lojistas especializados certamente sofreriam. Basta refletir sobre o que aconteceu com as padarias quando os supermercados começaram a vender pãezinhos por um centavo.

Na verdade, isso já aconteceu com materiais esportivos. Segundo Oliveira (1999), a Loja Bayard, no Shopping Morumbi, desistiu de vender camisas oficiais do Palmeiras depois que a C&A, situada ao lado, passou a vender camisas oficiais deste clube, fabricada pela Rhumell, em 1999, com uma diferença de 30% no preço. Neste caso, o lojista (a Bayard) ligou para a fabricante, que entrou em contato com a C&A, que aumentou o preço para os mesmos R\$ 69 da Bayard, mas com pagamento em três vezes, sem juros.

Para se ter uma idéia da importância do licenciamento de produtos na esfera esportiva, e de acordo com Oliveira (2000), a *Marks and Spencer (M&S)*, uma das principais redes de loja de departamentos do varejo inglês, assinou acordo com dois dos mais populares times ingleses, o *Leeds United* e o *Tottenham*, para vender artigos com as grifes dos dois clubes. O grupo informou a agências internacionais que a decisão foi tomada para ganhar uma fatia do mercado de artigos esportivos, que movimentam 1,4 bilhão de libras (cerca de R\$5,32 bilhões) por ano na Inglaterra. O anúncio levou as ações da empresa - pressionados por resultados ruins nos últimos anos - a uma alta de 8,25 libras, para 263,25 libras, um ganho de 3,23% na terça-feira, dia 8 de fevereiro de 2000.

Outro exemplo citado por Oliveira (2000), e que retrata bem a importância da associação da marca dos clubes a produtos, é o caso da Kaiser, que conseguiu triplicar as vendas no mercado carioca ao longo de todo o primeiro semestre de 2000. Por trás dessa expansão esteve a campanha Kaiser Clube, com as latinhas de cerveja com os escudos do Flamengo, Botafogo, Vasco e Fluminense. De cada real faturado na venda da cerveja, 4% foi para o clube que aparecia no rótulo da latinha. Com o licenciamento das marcas do futebol, passou para 2,5% a fatia da Kaiser no Rio. Em novembro de 1999, um dia antes do lançamento da Kaiser Clube, a marca tinha apenas 1% de participação no mercado carioca. Em litros, o crescimento foi de 160%.

3.5.2 A Bilheteria e os Estádios

Atualmente, segundo Bebeto de Freitas, Presidente do Botafogo de Futebol e Regatas – BFR, a receita advinda das bilheterias deixou de ser uma fonte significativa de renda na estrutura dos clubes brasileiros. Motivos não faltam: calendário irracional, com jogos dia sim, dia não, que inviabilizam a presença de torcedores; estádios defasados; aumento da violência; custo operacional altíssimo, com descontos elevados por parte das federações; amadorismo da gestão *etc.* Mas os investidores consideram enorme o potencial das bilheterias, se este item for bem trabalhado.

Ainda de acordo com Bebeto de Freitas, os grandes clubes terão de possuir estádios próprios para aumentarem de forma significativa suas receitas. Ter estádio próprio pode gerar muito dinheiro. Os estádios também são objetos de desejo dos investidores do futebol. Ele é importante como valor ativo. Não a obra física tão somente, mas a possibilidade de arrecadar com camarotes, placas, locações, shows, *catering etc*, o que vai além simplesmente do fator bilheteria, que seria a venda de *tickets* que dão acesso ao evento.

Segundo Areias (*In Almeida, 2000*), três itens influenciam neste quesito do produto, ou seja, no item bilheteria: o calendário, o sistema de disputa e a tabela. E todos eles vêm apresentando aspectos negativos e falhas de planejamento. No calendário de 1998, existiram oito competições de clubes. O Campeonato Brasileiro teve seis rodadas em terças-feiras, treze rodadas em quartas-feiras, três em quintas-feiras, quinze em sábados e quinze em domingos. A Copa do Brasil, que deveria ser um evento de meio de semana, foi distribuída de modo que em quase todos os dias havia jogos. Isto inibe a criação de hábito para o torcedor, e ele precisa possuir este hábito para consumir convenientemente o produto.

No Campeonato Brasileiro de 1997, de acordo com Areias (*In Almeida, 2000*), a presença de público nos finais de semana foi 35% maior que nos meios de semana e, contraditoriamente, se fez um aproveitamento de 77% dos finais de semana no Campeonato de 1998, enquanto que dos meios de semana houve um aproveitamento de 92%.

Ainda segundo Areias (*In Almeida, 2000*), nos 29 campeonatos brasileiros disputados entre 1971 e 1999, jamais se repetiu o regulamento ou mesmo a forma de disputa do campeonato anterior. E o sistema de disputa invariavelmente beneficia times de pior performance em detrimento de equipes que ostentam melhor desempenho. Em 1992, por exemplo, o Flamengo foi o campeão, mas quem fez mais pontos foi o Botafogo, 17 a mais do que o seu rival. Além disso, o sistema eliminatório normalmente adotado não possibilita a venda antecipada de ingressos para todo o torneio, o que prejudica o planejamento dos clubes.

Os clubes ingleses e italianos, de acordo com Pozzi (1998), têm grande parte de suas receitas alavancadas pelo quesito bilheteria, ao contrário dos brasileiros, de maneira que o *Manchester United*, da Inglaterra, tem cerca de 30% de sua arrecadação proveniente deste item, e o Milan, da Itália, cerca de 35%, ressaltando-se aí que os valores apurados abrangem tudo o que é arrecadado nas dependências do estádio, além do *ticket* de ingresso que concede acesso ao espetáculo. No Brasil este percentual é de cerca de 10% no contexto da receita total dos clubes.

A diferença fundamental em relação ao futebol inglês e ao italiano é que no Brasil os estádios ou são por demais obsoletos e diminutos ou não pertencem aos clubes, sendo então alugados, o que dificulta a exploração de receitas como *merchandising*, venda de produtos licenciados, propriedades de arena (placas, faixas, placares *etc.*), *catering* e mesmo bilheteria, já que parte dela destina-se à administradora do estádio.

Segundo Alexandre Loures (2002), ex-Consultor da Deloitte para negócios esportivos e atual Diretor de Relações Internacionais do Atlético do Paraná, clube campeão Brasileiro de 2001 e proprietário do Arena da Baixada, o melhor estádio de futebol do Brasil, a concepção dos estádios será totalmente diferente daquela que conhecemos hoje, pelo menos aqui no país, uma vez que a realidade estrangeira é outra, sobretudo nos EUA e na Europa. Teremos então um novo conceito de estádios e ginásios, com uma nova configuração, que viria com o aparecimento de complexos de entretenimento e consumo, as arenas multi-uso. Seria a busca de oportunidade de lazer em grupo, seja entre familiares ou amigos, mediante *mix* variado, com ofertas diversas. Lugar para futebol, shows e outras atrações. Esta é a nova visão.

As novas arenas irão propiciar lugares definidos, marcados e numerados, assentos para todos os clientes, setores diferenciados, salas VIP's, camarotes, serviços marcados pela qualidade, restaurantes de diferentes tipos, bares confortáveis, creches, lojas diversas e ainda estacionamento, segurança particular e atendimento médico.

Aqui estão alguns exemplos do que acontece pelo mundo, segundo Pozzi (1998):

- (1) O complexo usado para *beisebol* e futebol Americano de Toronto inclui um hotel.
- (2) Uma das *mega-stores* mais famosas do mundo fica dentro do estádio do *Manchester United (Old Trafford)*, que também conta com um museu interativo e um bar temático, o *Red Café*.
- (3) Uma linha de metrô deixa os torcedores dentro do estádio do *Ajax* de Amsterdã, que também conta com várias opções de alimentação.
- (4) As promoções durante as partidas são uma constante nas principais ligas profissionais norte-americanas de futebol americano (NFL), basquete (NBA), beisebol (MLB) e hóquei (NHL). Na NBA, por exemplo, torcedores presentes às arenas são escolhidos por sorteio e têm o direito de tentar acertar a cesta de basquete do meio da quadra. Aquele que conseguir é premiado com uma alta soma em dinheiro.

No sentido de se demonstrar a lucratividade e a importância da exploração das arenas como centros de lucros e na geração de receitas para os clubes e seus parceiros, Pozzi (1998) expõe algumas estatísticas que ajudam a entender o estágio deste negócio no exterior, citadas a seguir.

- Um terço de todos os locais destinados ao esporte hoje tem nomes corporativos.
- Os camarotes de luxo são o benchmarking para os estádios esportivos nos EUA e os que não têm são desprezados.
- A maior parte dos ingressos para jogos nos EUA é adquirida por empresas.
- As empresas usam os camarotes de luxo como veículos de venda para seus produtos, no sistema *B2B*.

- Na nova sede do *Miami Heat*, equipe de basquete da NBA, os camarotes de luxo são vendidos a US\$500 mil por temporada, o que concede direito a estacionamento com manobrista e acesso privativo ao estádio, serviços de alimentação e bebidas e uso do salão de diversão privativo. Além disso, neste complexo:
 - há suítes, e elas são alugadas por cerca de US\$120 mil por temporada;
 - as cadeiras laterais, que são 120 em cada lado do campo, são vendidas por cerca de US\$20 mil por temporada;
 - as suítes mais simples, menos luxuosas, são vendidas por US\$20 mil por temporada;
 - a receita total proveniente da venda de camarotes de luxo do *Miami Heat* é de cerca de US\$14 milhões anuais.

- O novo estádio do *Bank One* em Phoenix, no Arizona, que recebeu do patrocinador que lhe dá o nome US\$60 milhões por um contrato de 30 anos, tem as seguintes características: capacidade para 48.500 pessoas, 69 suítes privativas e seis suítes para grupos, 5.592 lugares reservados ao clube, 26 concessões operadas pelo concessionário do estádio, 13 independentes, 42 pontos-de-venda móveis, dois restaurantes, sendo um deles operado pela *TGI Friday's*, e cinco bares.

Segundo Oliveira (2000), nos EUA, os times de ligas de esportes faturam de US\$2 milhões a US\$7 milhões por ano ao alugar o nome do estádio para uma patrocinadora. Na NBA (basquete), 20 dos 29 times têm seus ginásios com nomes de empresas. Na NFL (futebol americano), são 12 das 30 franquias que têm arenas com nomes de patrocinadores. O maior contrato é o do *Washington Redskins*, que vendeu por US\$205 milhões o nome de sua arena para o *FedEx*, por 27 anos.

As arenas, ginásios ou estádios conferem ao time, segundo Pozzi (1998), um aspecto tangível, funcionando como uma espécie de cartão de visitas do clube. Além disso, as propriedades de arena constituem uma importante fonte de receita, por meio de faixas, placas, placares *etc.*

De acordo com Oliveira (2000), o Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID) – instituição financeira formada com recursos de governos de diferentes países – realizou um seminário em Nova York, abordando um tema que interessava (e interessa) muito ao futebol brasileiro. O Banco tinha a intenção de liberar crédito para projetos de infraestrutura do esporte, ou seja, verba para construção de arenas e complexos esportivos.

O evento teve a participação da Pelé *Sports & Marketing* como consultora. O Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES) – banco do Governo Federal – chegou a preparar o lançamento de uma linha semelhante em 1997, voltada para o financiamento de estádios e arenas esportivas no Brasil inteiro. Mas, desde a saída do ex-presidente Pio Borges, o projeto foi deixado de lado.

3.5.3 Patrocínio Esportivo e Propaganda

Segundo Pozzi (1998), o termo “patrocínio” pode ser definido como a provisão de recursos de todo o tipo por uma organização para o direto suporte de um evento, seja de esporte ou artes, ou de interesse social, seja educacional ou ambiental, com o propósito de associar diretamente a imagem da marca, empresa e/ou produto com o evento. O patrocinador usa então este relacionamento para atingir seus objetivos promocionais ou facilitar e dar suporte a seus objetivos globais de marketing.

Na verdade e em termos práticos, o patrocínio é um acordo profissional entre o patrocinador e o patrocinado para que se alcancem os objetivos claramente definidos por ambas as partes. Isso implica em uma definição, acompanhamento, controle e mensuração dos resultados contra os objetivos traçados previamente.

De acordo com Luís Fernando Pozzi, ex-Diretor da *Blue Orange*, empresa que atua no segmento de marketing esportivo, hoje no Jornal do Brasil – JB, o esporte tornou-se uma mídia publicitária muito importante, uma vez que a mídia tradicional ficou muito clara e “congestionada”. Por meio do esporte, os anunciantes podem atingir um grupo grande de pessoas de maneira mais eficiente.

Há, entretanto, uma distinção entre anunciantes e patrocinadores, segundo o entrevistado. Aqueles pretendem somente um meio de fácil acesso aos espectadores, enquanto os patrocinadores não desejam apenas o acesso, mas também almejam se diferenciar da concorrência por meio da associação da imagem da empresa com a emoção do esporte. Eles estão comprando basicamente duas coisas: o direito de se comunicar com o seu público-alvo e o direito de usar imagens positivas relacionadas com o esporte em seu benefício comercial.

De acordo com a mesma fonte, uma das grandes vantagens do patrocínio é a sua habilidade de ser incorporado dentro da propaganda, representações promocionais e promoção de vendas, de uma forma que faz com que o efeito combinado seja muito mais poderoso do que qualquer campanha isolada. O patrocínio trabalha de uma maneira que cria um gancho para as demais atividades de comunicação, por meio de um relacionamento com o público-alvo baseado em seus interesses e estilo de vida, com uma abordagem indireta que dissemina uma série de mensagens de modo menos óbvio.

Há ainda, segundo Pozzi (1998), o que se costuma chamar no mundo publicitário de “mercado de afinidade”, ou seja, a utilização de símbolos, logos e marcas registradas que retratem personalidades ou agremiações do mundo dos esportes. Tais propriedades estão descritas a seguir.

- Propriedades de popularidade: alguns esportes recebem tamanha exposição da mídia que acabam por atingir altos graus de reconhecimento do público, o que se transforma em um grande mercado para seus logotipos e marcas registradas.

- Propriedades de prestígio: alguns esportes podem não atrair atenções de grandes massas, como o pólo e o golfe, mas trazem prestígio, o que acaba por valorizar os produtos associados com estes símbolos de prestígio.
- Propriedades de metamorfose: em alguns casos, um famoso atleta pode reforçar o valor de um produto caso o público transfira sua habilidade ou status para o produto, como no caso do tênis *Air Jordan*.

As atitudes do público em geral perante o patrocínio esportivo, segundo Pozzi (1998), são extremamente positivas, sobretudo junto aos jovens: 71% acham que o patrocínio agrega seriedade à marca (73% entre os jovens), 64% gostam e recomendam a marca do patrocinador (67% entre os jovens), 62% sentem confiança em comprar um produto que patrocina (74% entre os jovens) e 58% gostam de vestir uma camiseta que tenha patrocinador (75% entre os jovens).

Acompanhando as preferências dos consumidores, o futebol é de longe, segundo o mesmo autor, o produto mais valorizado do mercado no universo esportivo: em 1994 respondeu por 62% dos valores gastos em direitos de TV, ocupou 48% das horas de programação e gerou 73% da receita publicitária. O segundo produto mais valorizado foi o automobilismo, responsável por 25% dos direitos de TV, 9% das horas de programação e 21% da receita publicitária.

De acordo com Lula Vieira (*In Almeida, 2000*), deve-se tomar cuidado, entretanto, para que o patrocínio às equipes de futebol não venha a substituir totalmente a propaganda, pois em determinadas ocasiões o patrocínio pode não colaborar em nada para aumentar o conhecimento da marca. Temos neste contexto o exemplo da Kalunga, que patrocinava o Corinthians, e o fez por vários anos, mas apesar do nome da empresa ter sido largamente divulgado, tal fato não foi acompanhado por outros tipos de ações publicitárias que divulgassem outras informações sobre a empresa, como sua área de atuação, seus produtos

ofertados, de maneira que poucos sabiam sua especialidade, que é de distribuidora de artigos de escritório.

São vários os fatores que têm afastado as empresas do futebol, no que diz respeito a patrocínio, mas uma verificação fica clara: os clubes de futebol vendem mal seu negócio e as empresas são muito passivas quando fazem contratos de patrocínio.

Há, de um lado, calendários desorganizados que impedem os anunciantes de planejarem com antecedência a exposição da sua marca durante o ano, clubes sem estruturas de marketing que apoiem ações paralelas de vendas ou de promoções com os patrocinadores – o que cria uma diferença entre o preço pedido pelos dirigentes esportivos e o valor planejado pelas agências de propaganda – e a falta de estudos e base de dados que comprovem os resultados obtidos pela mídia esportiva. Na outra ponta, há uma certa acomodação por parte das empresas que são hoje patrocinadoras, ou que virão a ser, ou mesmo que teriam a intenção de ser caso fossem procuradas.

Segundo Viana (*In Almeida, 2000*), o resultado deste quadro é um percentual baixo da verba publicitária gasta com esporte no Brasil. Apenas 3% dos R\$8 bilhões da verba total de propaganda vai para o marketing esportivo, dos quais aproximadamente 80% se destina ao futebol. Nos EUA e na Europa, esse percentual supera os 5%.

De acordo com Pozzi (1998), somente em 1981 houve a liberação, por parte da FIFA, do uso de logomarcas dos patrocinadores nas camisas dos clubes, e a evolução dos investimentos foi brutal: dos US\$4 milhões que 16 patrocinadores aplicaram na Série A italiana em 1982 para mais de US\$400 milhões em 1996. A Juventus de Turim foi a recordista, com quase US\$7 milhões por ano pagos pela Sony no mesmo ano de 1996. Este foi o embrião do marketing esportivo para clubes de futebol. A partir de então, o negócio se desenvolveu e hoje praticamente todas as equipes contam com um fornecedor oficial de material esportivo e também ao menos com um patrocinador para o clube.

O uso de publicidade em camisas ganhou impulso no país a partir da década de 80, segundo Aidar, Oliveira & Leoncini (2000). Mas o termo correto é propaganda, e não publicidade, uma vez que os clubes recebem por isso. O incremento maior, nesta década, ocorreu em 1987, quando os grandes clubes nacionais criaram a Copa União, um campeonato nacional com as 16 maiores equipes do país. A Coca-Cola foi a patrocinadora *master* e esteve presente nas camisas de 13 equipes. Somente o Flamengo (Lubrax), o Internacional-RS (Aglup) e o Corinthians (Kalunga) não estamparam o nome desta empresa de refrigerantes em seus uniformes. A partir daí, este filão ganhou impulso e mais importância.

A Coca-Cola esteve também presente, de acordo com Aidar, Oliveira & Leoncini (2000), em diversas placas de publicidade presentes nos estádios, ou seja, na chamada publicidade estática. A empresa participou ainda de diversas outras ações de marketing ligadas aos clubes, na tentativa de aumentar seu *share of mind* ou *brand awareness*, isto é, a chamada lembrança de marca.

Segundo Pinto (1999), no que concerne ao patrocínio de material esportivo, trata-se de outro valor que cresceu muito ao longo da década de 1990, mas ainda há espaço para incremento. No início dos anos 90, os clubes fechavam contratos com fornecedores apenas em troca do uso do material esportivo. Logo depois, vieram os contratos e o pagamento de *royalties* sobre as camisas vendidas. Atualmente, existe também o pagamento de luvas anuais. Um grande clube brasileiro pode chegar a receber cerca de R\$ 10 milhões por ano nesse item, incluído aí o fornecimento de material, luvas e pagamento de *royalties*.

Os clubes europeus, de acordo com o mesmo autor, também têm contratos de imagens com seus atletas. A *Opel* usa jogadores do *Milan* no lançamento de um carro. Os atletas possuem inclusive determinação de se vestirem de certa forma ou usando determinada marca fora do clube, durante seus momentos de lazer ou em aparições públicas, recebendo remuneração por tal fato. Tal fato ainda não é convenientemente empregado na realidade do esporte do Brasil.

Os valores negociados em propaganda e publicidade pelos clubes brasileiros já estiveram em patamares mais elevados. Há, desta forma, espaço para incremento de receita. Este aumento deverá vir justamente à reboque da elevação dos direitos de transmissão e imagens, fato que ocorrerá a partir do momento que houver maior concorrência entre as emissoras de TV e maior profissionalização do esporte. A crise no mercado publicitário mundial, que fez com que ocorresse uma diminuição de verbas para propaganda e publicidade, também colaborou no sentido de que os valores sofressem retração.

Os clubes, para negociarem melhor seus direitos, necessitam também fazer um estudo mais apurado do retorno de mídia e de divulgação que eles trazem para seus anunciantes e/ou patrocinadores, segundo Oliveira (2000). A questão que ainda assim fica pendente, de acordo com o mesmo autor, é a seguinte: será que adianta mostrar a amplitude de exposição se os clubes continuarem com uma gestão amadora e arcaica de marketing, a qual utiliza uma linguagem diferente e menos apurada e eficiente daquela usada pelos anunciantes? A resposta é que os clubes terão, impreterivelmente, que assumir uma postura profissional nos seus Departamentos de Marketing. Mesmo os clubes que ainda não formalizaram parcerias terão de designar para as suas Diretorias de Marketing e Comercial profissionais com experiência no mercado publicitário e empresarial.

3.5.4 Os Direitos de Transmissão

Basicamente uma grande emissora de TV tem, por objetivo estratégico, ser uma rede nacional de televisão que atenda aos telespectadores dos mais longínquos recantos do país, de acordo com Marcelo Campos Pinto, Diretor da Central Globo Jurídica e de direitos Esportivos da Rede Globo de Televisão. Em termos de público-alvo, uma emissora tem por objetivo ter como parceiros permanentes os telespectadores e os anunciantes. Como uma das metas é atingir as mais diversas camadas da sociedade brasileira com uma programação variada, os eventos esportivos passam a ocupar um espaço determinado, que varia de acordo com o porte e o foco da emissora. Este espaço determinado é então preenchido pelas diversas modalidades esportivas de acordo com o interesse do telespectador e do

anunciante, que são os principais parceiros na empreitada de se ter uma rede de televisão nacional.

Assim, seguindo esta filosofia acima descrita, em termos de esportes, o compromisso primeiro e permanente da Rede Globo de Televisão, maior emissora nacional e também a que mais investe no segmento, é o de estar sempre junto ao brasileiro na sua paixão pelo futebol e pelo Brasil, de acordo com Marcelo Campos Pinto.

O futebol é visto, pelas emissoras de TV, como uma paixão nacional que, bem canalizada e bem formatada, pode gerar grandes e boas oportunidades de negócios. Assim, quando se fala em formatar um produto, seja ele o futebol, o vôlei, o basquete ou qualquer outro, mas especialmente o primeiro, parte-se do princípio de que há a necessidade de se ter um calendário que seja técnica e comercialmente viável, exequível e racional. Além disso, há de se ter uma exposição de TV de forma que não haja excessos, uma vez que, do ponto-de-vista do marketing, não é produtivo exibir eventos de uma mesma modalidade três ou quatro vezes em uma única semana.

Este excesso citado acaba gerando uma entrega, por parte do veículo de comunicação, superior àquela que foi efetivamente vendida, uma vez que as cotas arrecadadas pela emissora terminam por sofrer uma maior diluição, dado o aumento no número de transmissões, tornando-as unitariamente menores. Desta forma, comercialmente, tal fato não é interessante, pois acaba se recebendo menos do que o real valor do produto entregue. Além disso, do ponto de vista estratégico, a rede de televisão termina por não se manter fiel ao seu objetivo de abrir um espaço pré-determinado na sua grade de programação para poder atender às diversas camadas da sociedade, o que gera insatisfação em telespectadores e anunciantes.

O ideal para uma emissora é que ela exponha o produto e inspire a curiosidade do consumidor, para que ele vá consumi-lo no campo e em outros veículos de mídia, além da própria TV. De acordo com Marcelo Campos Pinto, em razão da diversidade de receitas, a formatação de um produto tem de obedecer a um encadeamento lógico que deverá procurar

despertar o interesse pela competição e mantê-la viva no espírito da comunidade, de maneira a fazer com que esta interaja e participe do espetáculo, uma vez que é através da participação da comunidade no espetáculo ao vivo, e secundariamente via televisão, que se consegue transformar a paixão pelo futebol em boas oportunidades de negócios.

Em televisão deve-se ainda buscar construir uma série de espaços diferenciados para o produto, de modo que alguns eventos destinem-se à TV aberta, outros à TV fechada, alguns ao *pay per view*, entre outros, o que já representa uma formatação que visa a explorar a paixão pela busca de jogos, proporcionando uma diversidade de receita para os clubes.

Para os grandes clubes, a televisão normalmente é, na atualidade e com o aumento dos valores dos contratos de transmissão, a maior fonte de receita dos clubes brasileiros. O termo “normalmente” justifica-se por peculiaridades apresentadas pelo esporte, como o caso de uma grande negociação envolvendo um atleta. Os clubes de menor expressão vivem uma situação particular, pois não atraem os interesses de grandes emissoras de televisão, de maneira que os valores negociados são muito inferiores aos das grandes equipes.

O potencial de arrecadação proveniente das TV's poderá ser ainda incrementado com os direitos internacionais de imagem, que devem ser explorados de maneira mais eficiente neste início de milênio, com o crescimento da TV a cabo e do *pay-per-view*, além do incremento da TV digital.

Segundo Beбето de Freitas (2002), Presidente do Botafogo, enquanto na Europa há um equilíbrio entre diversas fontes de receitas, no Brasil a televisão tem respondido por cerca de 80% delas. Há, então, a necessidade de se desenvolver as demais fontes, sem o que o futebol brasileiro estará caminhando, inexoravelmente, para um ponto de esgotamento, o qual surge quando o mercado publicitário não se mostra mais disposto a pagar os preços dos planos publicitários que são oferecidos pelos veículos de mídia. Tal fato pôde ser

presenciado no ano de 2002, quando a Rede Globo reduziu as cotas de transmissões pagas aos clubes e entidades.

Por US\$400 milhões, segundo Oliveira (2000), o Barcelona vendeu os direitos de transmissão dos jogos no Camp Nou, seu estádio, de 2003 a 2008. O contrato vai render cerca de US\$2 milhões por jogo. Tal fato mostra a importância do esporte e, particularmente do futebol, para os veículos de mídia.

Só que para alcançarem a valorização dos contratos, seja para o Brasil ou para o exterior, os clubes precisam aprimorar o produto. Calendários mais racionais, melhorias nas condições dos estádios, gramados decentes, boa qualidade de transmissão *etc.* Por estes e outros motivos, os valores nacionais ainda estão aquém dos praticados na Europa. O futebol inglês atingiu cifras milionárias somente com transmissões via cabo. Estima-se que a entrada do *pay-per-view* possa multiplicar a receita em até sete vezes, de acordo com Marcelo Campos Pinto.

Ainda de acordo com a mesma fonte, dentro deste novo contexto, o avanço maior virá sem dúvida com a TV estrangeira, que pagará mais. É a novidade da valorização internacional das imagens. Para exportar “o melhor futebol do mundo”, no entanto, os clubes do Brasil terão de melhor formatar o seu produto, dotando-o de credibilidade.

O desenvolvimento tecnológico para as transmissões permite incrementar os níveis de audiência, o que possibilitaria aumentar os valores envolvidos na aquisição de direitos. Permite também aprofundar o fortalecimento da regionalização. Acredita-se que mais jogos regionais poderão ser transmitidos, já que a tecnologia permite isso. Por exemplo: não faz sentido transmitir São Paulo vs Vasco para todo o país em um horário em que Cruzeiro vs Grêmio está sendo jogado e poderia ser assistido por mineiros e gaúchos. A regionalização fortalece os times de fora do eixo do Sudeste porque cria um novo mercado de direitos de televisão e de *pay per view* para esses clubes.

Os clubes passaram a negociar os direitos de TV, antes negociados pela CBF, porque foi um direito reconhecido pela Lei Zico. Passaram então a trabalhar esses contratos em nome dos próprios clubes, uma vez que a Lei Zico reconheceu os times como os verdadeiros detentores desses direitos. A partir daí, de acordo com Aidar, Oliveira & Leoncini (2000), os valores começaram a crescer. Houve também o interesse de buscar possibilidades em novos canais tecnológicos, como a TV por assinatura e *pay per view*. Os contratos conseguidos nesses nichos ainda não são os melhores pela falta de referência para projetar números.

3.5.5 O Advento da TV Digital

Segundo Campos Pinto (*In Almeida, 2000*), um dos problemas para a valorização dos direitos de imagem no país reside no fato de que a expansão da TV a cabo está muito lenta, quase que estacionária. Com o surgimento e a futura difusão da TV digital, já há quem avalie que ou a TV por assinatura aposta no futebol para penetrar nas classes C e D ou será sobrepujada pela TV digital, dentro de três ou quatro anos.

Ainda segundo o autor, com a TV digital haverá cinco vezes mais canais. Será possível segmentar a programação e multiplicar espaços para anunciantes. A sugestão do executivo da Rede Globo é que se aposte na venda de um canal 100% dedicado ao futebol, com uma mensalidade de R\$ 20 mensais, ou algo semelhante. O canal do futebol entraria como o carro-chefe de um pacote básico de canais, mais barato e, portanto, mais acessível ao público menos privilegiado financeiramente.

A falta de apelo de um canal popular - e o futebol seria o tipo ideal desse produto - pode ser o principal motivo pelo qual a TV a cabo da Globo está na porta de 18 milhões de lares, mas só tinha 1,8 milhão de assinantes no início do ano 2000, de acordo com Campos Pinto (*In Almeida, 2000*). O investimento já foi feito, o custo fixo já está estabelecido. Assim, não há motivos para não colocar o canal popular a um preço mais competitivo na casa do telespectador. Além disso, o formato atual do canal de esportes em TV fechada

também está equivocado, já que de 40% a 60% das atrações no futebol são idênticas às da TV aberta.

Mas se essa resistência para ganhar assinantes em lugares em que o cabo já chegou e é disponível não for vencida, ficará difícil mudar o portfólio e o *mix* de atrações, segundo o mesmo autor. O problema é que dentro de dois ou três anos estará em operação a TV digital, que disponibilizará até cinco canais para cada canal hoje existente, havendo então uma segmentação que virará uma forte concorrente da TV fechada.

4. Metodologia

A finalidade aqui é descrever a metodologia utilizada na pesquisa. Estão definidos o tipo de pesquisa, quanto aos meios e quanto aos fins, a forma de coleta e de tratamento dos dados e as limitações do método escolhido.

4.1 Tipo de Pesquisa

De acordo com a taxonomia proposta por Vergara (2000), a pesquisa foi classificada em relação aos seguintes aspectos: quanto aos fins e quanto aos meios.

Quanto aos fins, a pesquisa foi descritiva, explicativa e exploratória.

A pesquisa descritiva expõe características de determinada população ou de determinado fenômeno. Pode também estabelecer correlações entre variáveis e definir sua natureza. Desta forma, o presente trabalho visa identificar como uma gestão profissional do Departamento de Marketing de um clube de futebol, com um planejamento estratégico bem definido, pode gerar benefícios tangíveis e intangíveis para uma agremiação.

A investigação explicativa tem como principal objetivo tornar algo inteligível, justificar-lhe os motivos. Visa, portanto, esclarecer quais fatores contribuem, de alguma forma, para a ocorrência de determinado fenômeno. Assim, esta pesquisa é explicativa por ter em vista o objetivo de tornar inteligível o mercado de negócios esportivos, procurando mostrar como as receitas tradicionais dos clubes podem ser trabalhadas dentro de um contexto de planejamento profissional, como já ocorre internacionalmente, e no estudo de caso realizado, envolvendo o Clube Atlético-PR.

Já a investigação exploratória é realizada em área na qual há pouco conhecimento acumulado e sistematizado. Por sua natureza de sondagem, não comporta hipóteses que, todavia, poderão surgir durante ou ao final da pesquisa. Desta forma, esta pesquisa é exploratória, pois há pouco conhecimento acumulado e publicado nesta área.

Quanto aos meios, a pesquisa foi bibliográfica, documental, de campo e estudo de caso. Bibliográfica dado que as informações foram obtidas na literatura recente por intermédio de um estudo sistematizado desenvolvido com base em material publicado em livros, revistas, jornais, Internet, envolvendo os temas de administração, de marketing, de perfil e comportamento de consumidores, de negócios esportivos e de marketing no esporte.

A pesquisa foi documental porque utilizou documentos internos de organizações de futebol brasileiras cujos conteúdos eram relevantes ao objeto em estudo, sobretudo no que se refere ao Clube Atlético do Paraná, daí ela ser também um estudo de caso, pois este clube foi alvo de estudo, no sentido de que os objetivos e as questões da pesquisa fossem respondidos.

E, por fim, a pesquisa foi de campo por existir a necessidade de se promover uma investigação empírica no sentido de se obter informações estratégicas que somente podem ser colhidas nos locais onde os fatos acontecem. Além disso, foram entrevistados figuras relevantes do mercado de negócios esportivos e profissionais que trabalham no Clube Atlético do Paraná, organização-alvo do estudo de caso realizado.

4.2 Universo e Amostra da Pesquisa

O universo da pesquisa foi composto por dirigentes esportivos, ex-dirigentes, profissionais de empresas ligadas a negócios esportivos e acadêmicos que desenvolvem estudos concernentes ao tema proposto pelo presente trabalho.

A amostragem utilizada para a pesquisa de campo foi a não probabilística por tipicidade, dado que foi constituída uma seleção de elementos, organizações e pessoas representativos da população-alvo. Para tanto, se fez necessário um profundo conhecimento da população, o que se obteve através de intensivos estudos ao longo de toda a estruturação do trabalho ora exposto.

4.3 Seleção dos Sujeitos

Os sujeitos da pesquisa foram os dirigentes esportivos, ex-dirigentes, profissionais de empresas ligadas a negócios esportivos e acadêmicos que desenvolvem estudos concernentes ao tema proposto pelo presente trabalho, e que sejam indivíduos com notórios conhecimentos teóricos e práticos do tema estudado.

4.4 Coleta dos Dados

Para o desenvolvimento deste trabalho optou-se pelo uso de um modelo de pesquisa bibliográfica, com a leitura de livros, jornais e artigos, pesquisa na Internet e participação em cursos, palestras e *workshops* sobre negócios ligados ao esporte. Além disso, foram buscadas informações, opiniões e percepções de profissionais que atuam no segmento de negócios esportivos e do Clube Atlético Paranaense por meio de entrevistas semi-estruturadas com perguntas abertas. As entrevistas foram gravadas.

Já no que diz respeito à pesquisa documental, foram estudados os arquivos de clubes, federações e demais organizações com interesses no esporte, sobretudo do Clube Atlético Paranaense, visando encontrar nestes locais regulamentos internos, circulares, pareceres, relatórios e outros documentos não publicados que pudessem ser úteis na formulação deste estudo.

Além disso, a pesquisa de campo também foi empregada neste trabalho e entrevistas semi-estruturadas focalizadas foram realizadas, onde os entrevistados tiveram liberdade para se expressarem sobre os assuntos abordados vertendo sobre o tema de administração de marketing na esfera esportiva e negócios ligados aos esportes.

Com base nas conclusões alcançadas pelas pesquisas bibliográfica, documental e de campo, procurou-se explicar como uma gestão profissional do Departamento de Marketing de um clube de futebol, com um planejamento estratégico bem definido, pode gerar benefícios tangíveis e intangíveis para uma agremiação.

4.5 Tratamento dos Dados

Os dados levantados trazem reflexões, argumentações, interpretações, números, análises e conclusões do pesquisador e de terceiros, obtidas no estudo bibliográfico, documental e de campo.

Assim, em função da natureza do problema, os dados foram tratados por meio da abordagem fenomenológica. Optou-se por este tratamento por acreditar que o método hipotético-dedutivo pudesse vir a limitar e diminuir a riqueza das informações que foram obtidas.

Além disso, o método fenomenológico é o mais indicado para lidar com questões que incorporem o emocional e a percepção, características sempre presentes no mundo esportivo, particularmente no futebol, sobretudo quando se trata de comportamento de consumo e decisões e estratégias de marketing. O fato de considerar a concepção de cada pessoa também contribuiu para que se optasse pelo método fenomenológico.

Foi aplicada, ainda, a análise de conteúdo para o material obtido, de maneira que posteriormente a esta análise fosse possível caracterizar o referido material em categorias. A análise de conteúdo refere-se ao estudo de textos e documentos. É uma técnica de análise de comunicações, tanto associada aos significados quanto aos significantes da mensagem. Utiliza procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição de conteúdo, inferências, deduções lógicas, praticando a interpretação do material analisado. A hermenêutica permitiu fazer comparações entre o que foi obtido pela análise e o discurso dos indivíduos entrevistados, apresentando convergências e incongruências.

4.6 Limitações do Método

O método escolhido para o estudo apresentou certas limitações. Elas são apresentadas a seguir.

A limitação da abrangência da pesquisa ao futebol, deixando de fora esportes importantes, como o remo, o vôlei, entre outros, em função do tempo disponível e da limitação de recursos para a pesquisa, não permitindo a generalização das conclusões extraídas do estudo.

Outro aspecto a considerar é que, quando da coleta de dados, para a obtenção dos melhores resultados, o pesquisador deve ser experiente e maduro no sentido de captar aspectos relevantes que, às vezes, não são explicitamente revelados e devem ser inferidos dos discursos dos entrevistados. É possível que nem sempre se consiga tal feito. Os entrevistados, por sua vez, podem fornecer respostas falsas, que não traduzam suas opiniões reais, por razões conscientes, como o medo, ou inconscientes. Falhas do entrevistador podem colaborar com tais fatos.

Mais uma limitação diz respeito ao tempo das entrevistas, seja pelo interesse do entrevistador em ouvir o maior número de elementos possíveis ou pelas limitações dos entrevistados em ceder mais de seu provavelmente já escasso tempo.

Quanto ao tratamento dos dados coletados, uma limitação concerne à própria história de vida do pesquisador, influenciando em suas interpretações. Entretanto, procurou-se manter certo distanciamento, embora se admita a inexistência da neutralidade científica.

5. Resultados da Pesquisa de Campo

5.1 Histórico do Clube

O surgimento do futebol em Curitiba deu-se no ano de 1908, oriundo de um convite feito pelo *Club* de Futebol Tiro Ponta-grossense para um amistoso em Ponta Grossa, berço do futebol no Paraná. Formou-se então um time de alemães, que foi à cidade vizinha e perdeu o amistoso por 1 a 0, dando origem posteriormente ao Coritibano *Foot Ball Club*, hoje Curitiba.

Em fins de 1910, foi fundado o Paraná *Sport Club* e em maio de 1912, finalmente, o Internacional *Foot Ball Club*, sob a liderança de Joaquim Américo Guimarães. Já com o Paraná em atividade, jovens da tradicional sociedade curitibana organizaram-se para também fundar uma agremiação esportiva. Afinal de contas, o futebol era moda e começava a tomar conta do gosto popular.

Assim, em 22 de maio de 1912, Joaquim Américo Guimarães preside reunião de vinte pessoas, os primeiros sócios e fundadores do Internacional *Foot Ball Club*. Durante o ano de 1914, Joaquim Américo Guimarães iniciou e concluiu o estádio do Internacional, no local então conhecido como "baixada" do arrabalde do Água Verde, longe do centro.

Embora até com frequência acontecessem visitas do Rio Branco de Paranaguá e do Operário e Guarani de Ponta Grossa, naquela baixada do Água Verde regularmente eram realizados torneios internos entre times secundários, reservas e simpatizantes do Internacional, dono do campo. Isso estimulava a integração social. Os associados formavam equipes, aumentando o número de participantes. Naturalmente inferiorizadas, por mais que possuíssem valores de respeito, não deixavam de ser adversários facilmente vencidos. E o Internacional possuía também o seu segundo time, que se queixava por merecer atenção diferenciada. Esboçou-se então, em 1913, a criação de uma nova equipe, justamente quando esse grupo passou uma lista de adesões a fim de comprar novas camisas. Em 24 de maio de 1914, surgiu oficialmente o América *Foot Ball Club*, separando-se do Internacional.

Em 1923, um problema financeiro viria a mudar a história dos dois times. O América não havia pago a dívida contraída perante a liga regional, resultando no fato de o campeão da segunda divisão, o Universal, solicitar inscrição na vaga aberta pela punição sobre o América. Um jogador americano pagou a dívida junto à liga, o que a obrigou a uma decisão digna de Salomão: determinar jogo-extra entre América e Universal, como critério para ocupar a vaga para o campeonato de 1923.

O jogo transcorria normalmente e, quando o placar estava 3 a 3, foi marcado um pênalti contra o América. Uníssonos ao primeiro grito de Marrecão, capitão da equipe e expulso imediatamente, o América retirou-se do gramado e perdeu a vaga por desistência. Três dias depois, como saída encontrada e já dando margens a comentários e desejos recônditos, dirigentes do América e do Internacional reuniram-se para tratar da fusão entre as duas agremiações. Mas discordaram quanto às cores da camisa. E, nisso, passou-se um ano.

Em março de 1924, porém, os dirigentes se entenderiam : o desportista Luiz Guimarães, *ex-goal-keeper* do América, empresário, jornalista e editor esportivo, ligado por laços de parentesco aos Gonçalves, família a que pertencia Marrecão, além de dar-se muito bem com a elite tradicional do Internacional, teve ação decisiva nos bastidores e no dia 26 de março de 1924 foi empossada a diretoria do novo clube.

Surgia, assim, o Clube Atlético Paranaense, cujos dados se seguem:

Nome: Clube Atlético Paranaense

Fundação: 26 de março de 1924

Endereço: Rua Petit Carneiro 57 Água Verde - Curitiba - PR

CEP: 80240-050

Tel: (41) 340-4600

Fax: (41) 340-4637

Estádio: Joaquim Américo (Arena da Baixada) (32.000 espectadores)

Mascote: Cartola

Títulos Estaduais

- ✓ **Campeonato Paranaense/Estadual:** 1925, 1929, 1930, 1934, 1936, 1940, 1943, 1945, 1949, 1958, 1970, 1982, 1983, 1985, 1988, 1990, 1998, 2000 e 2001, 2002.
- ✓ **Copa do Paraná:** 1998

Títulos Nacionais

- ✓ **Campeonato Brasileiro - Série A:** 2001
- ✓ **Campeonato Brasileiro - Série B:** 1995
- ✓ **Campeão da Seletiva para a Libertadores:** 1999

Competições Internacionais

- ✓ **Campeão do Torneio de Winterthur (Suíça):** 1991 e 1992

Craques históricos

- ✓ Caju
- ✓ Nilo Biazetto
- ✓ Cireno
- ✓ Nilson Borges
- ✓ Barcímio Sicupira

5.2 O Marketing no Atlético Paranaense

A estrutura de marketing do Atlético sempre foi organizada, desde 1995, em cima de dois grandes pilares. No primeiro, com o Mauro Holzmann tratando da parte comercial, colocando em pratica algumas ações, vendendo as propriedades do Atlético, fechando os contratos, negociando com os patrocinadores, com empresas credenciadas, com empresas que cuidaram do licenciamento do clube junto a fornecedores. Segundo Nelson Fanaya,

membro do Conselho Gestor do clube paranaense, “o Mauro hoje é uma das figuras de ponta quando se fala em marketing esportivo dentro do futebol no Brasil. Com certeza o Mauro é uma das pessoas que mais tem experiência com relação a isso”.

No segundo pilar, se encontram as questões estratégicas de marketing e a organização e desenvolvimento de marca do Atlético-PR. A responsabilidade maior neste aspecto recai usualmente sobre Nelson Fanaya, o que envolve campanhas publicitárias e o fomento de comunicação do clube.

Em que pese o Atlético-PR estar hoje bem estabelecido, seja em seu Departamento de Marketing ou em sua infra-estrutura, e sobretudo nesta, esta nem sempre foi a realidade do clube. Na verdade, por muito tempo, antes de 1995, a situação era bastante diversa desta que pode ser hoje admirada.

De acordo com Fanaya, quando o grupo ligado a Mário Celso Petraglia iniciou seus trabalhos no Atlético-MG, em 1995, o clube apresentava “uma situação quase de insolvência”. O marco simbólico foi uma derrota no principal clássico local, o Atle-tiba, no qual o Atlético-PR foi goleado por seu maior rival, o Coritiba, por 5x1. Este foi o momento de ruptura entre o passado decadente e uma nova visão de futuro a ser estabelecida.

A idéia era alterar tudo. Reformular todo o Atlético. Em termos de comunicação, começou-se do zero. O próprio escudo do clube, normalmente uma questão tradicional em agremiações esportivas, foi modificado. O fato é que ele era muito parecido com o emblema do Flamengo, e o clube paranaense necessitava criar uma característica própria, uma identidade somente sua, para trazer novamente o torcedor atleticano para próximo do clube. Visava-se o resgate do orgulho de ser atleticano.

Assim, neste contexto, foi montada a primeira grande campanha, uma nova estratégia de comunicação para o Atlético que se chamou “Atlético Total”. Total porque era todo um discurso que o Atlético vinha tentando adotar, que hoje se tornou realidade, de que o Atlético-PR era um clube de futebol, e ele passaria a ser trabalhado exclusivamente para o

futebol, desde as categorias de base, envolvendo em toda esta cadeia desde os jovens atletas aos profissionais do clube, até chegar aos torcedores, dentro de uma filosofia de buscar o retorno do orgulho de ser atleticano, devolvendo o Atlético ao seu devido lugar.

Aproveitou-se então, nesta estratégia publicitária, de uma questão que sempre foi o marco do clube paranaense, que era a paixão do torcedor atleticano, capaz de ir do amor ao ódio muito rapidamente, de seu amor exacerbado. Foi deste fato que surgiu o *slogan* da campanha Atlético Total, que era: uma paixão cada vez maior. Objetivou-se, desta maneira, transformar uma chama que estava se tornando cada vez mais branda em algo crescente e arrebatador, incendiando novamente a coração dos atleticanos. Tal fato se deu no final do ano de 1996.

Como no futebol a performance é sempre importante, o aspecto dos resultados e do desempenho da equipe profissional era também importante para alavancar estas ações publicitárias e de marketing, e o clube foi muito feliz neste setor.

O Atlético fez um planejamento muito consciente de cinco anos, que envolvia o futebol. O clube estava na segunda divisão do Campeonato Brasileiro, que viria a ser disputada no segundo semestre de 1995. E a idéia é que o clube retornasse para a primeira divisão só em 1997, isto é, em dois anos. Mas, mesmo sem a infra-estrutura de treinamento que há hoje, tanto no que concerne aos profissionais quanto aos atletas de base, o clube conseguiu formar um grupo de profissionais que funcionou, montando uma equipe que se entrosou muito bem nos aspectos técnico e tático em nível de competição, e cujos símbolos foram Oséias e Paulo Rink, que terminou por conquistar o campeonato da segunda divisão de 1995 e ascender à elite do futebol brasileiro no campeonato nacional de 1996.

Desta forma, beneficiada pelo aspecto técnico da equipe de profissionais de futebol, em 1996 houve o início de toda a campanha do Atlético Total, que foi toda concebida no segundo semestre de 1995, quando foi planejada e organizada.

Em 1996, de volta à primeira divisão, o clube optou por disputar seus jogos no Estádio Joaquim Américo que, apesar do mesmo nome, não é este que é hoje conhecido como Arena da Baixada, mas sim o antigo estádio do clube, ampliado por meio de arquibancadas metálicas, no sentido de haver capacidade mínima de público adequada ao evento. No entanto, a idéia aí já era a construção do novo estádio, com a total demolição do antigo.

A partir daí começou a mobilização da torcida e o Atlético, em 1996, fez um belíssimo campeonato brasileiro, ficando entre os oito melhores, repetindo o feito na Copa do Brasil. Com isso, alavancou-se a campanha Atlético Total e o elenco de atletas do clube se valorizou, de maneira que seus dois principais ídolos, Oséias e Paulo Rink, foram negociados, trazendo importante reforço financeiro para o clube, que pode investir em sua infra-estrutura.

Com isso, segundo Fanaya, “toda a nossa campanha de comunicação cresceu muito, quer dizer; o Atlético Total, nova marca, nova camisa”. O clube conseguiu fechar um importante contrato com a Umbro, marca forte, consolidada, de nível internacional, que se tornou a fornecedora oficial de material esportivo para o clube, trazendo também mais credibilidade para o Atlético, o que viria tornar possível a viabilidade de outras ações de marketing do clube.

O clube já havia implementado uma mudança no desenho de sua camisa alguns anos antes, entre 1988 e 1990, pois o desenho de suas listas era horizontal, mais largas, e passou a ser vertical, com listas mais finas. O uniforme, até então, dada as cores rubro-negras do clube, era muito parecido com o uniforme do Flamengo, inclusive no que diz respeito ao escudo, o que fazia com que o clube não tivesse identidade própria.

O Atlético começou no início de 1997 a vender já cadeiras, camarotes e outras propriedades do estádio que iria ser construído, mesmo antes da construção, no sentido de gerar recursos para que as obras efetivamente fossem realizadas e o novo estádio realmente saísse do papel. Foi em março de 1997 que começou a demolição do estádio do clube, que

era o mais antigo desse estado, o Estádio Joaquim Américo, de 1917, enquanto o Atlético remonta de 1924.

De acordo com Fanaya, “o Atlético tinha reinaugurado o estádio em 1994, quando fez uma nova área social dentro daquele espírito antigo de mecenato, quando cada torcedor contribuía com um saco de cimento, um saco de areia...”. E, em 1997, a nova administração, com Mário Celso Petraglia à frente, decide demolir tudo. Como diz Fanaya, “foi uma enorme comoção ver o trator entrando ali, retirando os tijolinhos...”.

Neste contexto, houve uma história muito interessante que envolveu o goleiro do Atlético-PR na época, 1997, chamado Ricardo Pinto, até hoje muito identificado com o clube e sua torcida. O fato é que a televisão fez uma entrevista com o Ricardo Pinto treinando ainda no campo da baixada antiga, como o local do estádio era denominado, e no fundo podia-se ver o trator e diversos operários trabalhando na demolição. O repórter falou: “ah você... Ricardo... você que jogou aqui, como é que vê essa demolição?” e o Ricardo virou para o repórter e falou: “eu sei que vai haver algo novo, moderno, maravilhoso, mas sei que eu vou guardar como uma recordação muito boa desse estádio antigo. Essa coisa que... e, de tanto que eu vou guardar, vou levar um pedaço, uma pedrinha daqui... e vou guardar comigo”.

Assim, do acaso, surgiu uma nova oportunidade de marketing, uma nova forma de mobilizar os torcedores, estreitando ainda mais seus laços afetivos com o Atlético-PR. Desta entrevista, das palavras de seu goleiro, surgiu uma idéia, que era a de comercializar as pedrinhas, ou seja, uma pequena lembrança, um pequeno *souvenir* do antigo estádio, algo que jamais iria tornar a existir. Assim, foram confeccionados saquinhos com estes resquícios, mas não para venda direta, mas para alavancar outros ativos de marca do clube, como a bilheteria.

O clube, por conta da demolição de seu estádio, estava realizando seus jogos pelo campeonato paranaense no Estádio Pinheirão, local não usual para jogos do clube e normalmente alvo de rejeição por parte de sua torcida. Foi feita assim uma promoção, na

qual o torcedores, ao adquirirem um *ticket* para assistir aos jogos no estádio recebia como brinde as pedrinhas do antigo Estádio Joaquim Américo, em uma embalagem com o símbolo e uma mensagem do clube. Com isso, mesmo em confrontos contra equipes sem qualquer expressão, a procura foi imensa, e não era raro ver mais de vinte mil atleticanos em busca dos ingressos, muito menos interessados nestes e sim ávidos pela lembrança física do antigo estádio. Com esta iniciativa, o torcedor/consumidor ficava ainda mais íntimo do clube, mais firmemente ligado emocionalmente a sua marca e, portanto, mais suscetível a novas campanhas de marketing do Atlético-PR.

Os torcedores adversários, em contra-partida, acirravam as rivalidades, fato benéfico no ambiente esportivo, quando explicitado de maneira inteligente e civilizada, é claro, sem violência, uma vez que, como citou Fanaya, diziam: “você estão montando o maior quebra cabeça do mundo, pois esse estádio novo não vai sair do papel e vocês vão ter que ir lá devolver as pedrinhas pra poder remontar o velho estádio demolido”.

Com o desempenho favorável da equipe nos torneios e campeonatos em disputa, com o início da campanha Atlético Total, com a mobilização dos torcedores e com o antigo estádio já completamente demolido, foi implementada uma estratégia de venda de espaços do novo estádio, ainda a ser construído, por meio de uma campanha publicitária de lançamento muito bem concebida, em 1997, com a montagem de toda uma estrutura no local onde antes estava o antigo estádio e onde seria construído o novo, inclusive com a maquete do empreendimento e a descrição de seus benefícios e modernidades. Assim começou a venda, muito bem impulsionada, mas que apresentou grande incremento de fato no ano de 1998.

Na Rua Buenos Aires, uma das que cerca o atual estádio, foi erguido um mirante, divulgando a campanha Atlético Total, repleto de *merchandising*. Era tamanha a ansiedade dos atleticanos no sentido de poderem novamente desfrutar de um estádio seu, que muitos deles visitavam continuamente o local da obra, de sorte que a direção resolveu erguer ali uma pequena arquibancada, onde era possível se acompanhar o trabalho dos operários. O número de presentes era tão grande que se gerou ali o que veio a denominar-se de “a turma

do mirante”. Conforme citou Fanaya, “hoje existe até uma confraria de antigos atleticanos com este nome, pois eles freqüentavam o mirante e passavam todo o dia ali, conversando, tomando cafezinho, e muitos deles conheciam até o operários pelos seus nomes”. A obra foi crescendo e a turma do mirante ficou famosa. Tal fato retrata como a casualidade gera oportunidades de marketing e publicidade.

Neste contexto de eventos positivos consecutivos, surgiu um negativo, que envolveu o Presidente do Clube, Mário Celso, a Confederação Brasileira de Futebol – CBF e Comissão de Arbitragem, presidida pelo ex-árbitro Armando Marques. Tal fato acabou por imobilizar o clube e essa inércia, somada ao retorno negativo de imagem, pois a mensagem emitida pela mídia espontânea era desfavorável, afetou parcialmente a campanha Atlético Total e, por extensão, o cronograma de obras no estádio. Mas como consequência de toda ameaça, de momentos de turbulência, surgem oportunidades que, se bem aproveitadas, levam a uma nova zona de conforto, e o clube soube reagir. Como o fato foi grave, houve uma grande mobilização, de atleticanos e não atleticanos, de políticos e grandes empresários paranaenses, e a situação foi contornada, com o clube lançando nova campanha, intitulada Clube Atlético dos Paranaenses, no sentido de envolver o sentimento, a emoção e a auto-estima de todo um estado, relacionando o clube e o Paraná, fortalecendo a importância do Atlético como uma marca forte para todos os cidadãos dessa unidade da federação, um símbolo local. Essa campanha envolveu *folders*, *flyers*, cartazes, adesivos e muita publicidade.

Com o sucesso da empreitada, que transformou uma adversidade em mais um fator de mobilização de torcedores/consumidores, ganhou-se ainda mais confiança no sentido de seguir em frente com o planejamento concebido e acreditar de vez na viabilidade de que o novo estádio efetivamente seria erguido. Ele foi então inaugurado em junho de 1999, com o Atlético conseguindo vender, segundo Fanaya, “praticamente duas mil cadeiras a US\$2 mil (dois mil dólares) cada, com direito de uso por cinco anos. E os camarotes a preços variados, por terem tamanhos diferenciados, mas cada cadeira, dentro do camarote, custando o equivalente na época a US\$4 mil (quatro mil dólares)”. Na ocasião, uma camarote de dez assentos custava o equivalente a US\$40 mil dólares e “foram vendidos todos

os camarotes. Todos, inclusive os chamados virtuais, que eram os camarotes na base do estádio, que não ainda poderiam ter sido construídos mas foram vendidos também, de maneira antecipada”, como disse Fanaya. Enquanto estas áreas não construídas não podiam ser disponibilizadas, havia o direito de uso de outras dependências do estádio, sempre dentro de um planejamento muito bem estruturado.

Com as campanhas Atlético Total e Clube Atlético dos Paranaenses, foram vendidos antecipadamente oito mil *season tickets*, os chamados carnês, para todos os jogos do clube em seu novo estádio e mais outros dois, justamente os primeiros a serem realizados no estádio, a saber: a inauguração, contra o *Cerro Porteño*, do Paraguai, e o outro um amistoso da seleção brasileira principal contra a seleção da Letônia.

O Atlético-PR sempre investiu na comunicação com os seus torcedores/consumidores, desde 1995, quando a nova administração chegou ao clube, e muitos *spots* e muitas mensagens publicitárias foram elaboradas e veiculadas, em TV's, rádios, *outdoors*, *banners*, *folders*, *flyers*, entre outros meios. Vejamos algumas destas campanhas e seus *slogans*:

- Programa de outro planeta, foi uma campanha para o dia das crianças, realizada em outubro de 2000, para receber as crianças atleticanas no estádio, na parte externa do Arena da Baixada, com atrações, brincadeiras, jogos e equipes de animadores especializados.
- Atleticanismo, que foi uma campanha buscando atribuir um nome para a paixão pelo clube, que estaria relacionado ao fanatismo dos seus torcedores, realizada em janeiro de 2001.
- Atlético 3000, paixão eterna, que foi um anuncio pra comemorar o prêmio *Top of mind* de 2000, recebido pelo clube, que dizia: “Inaugure o melhor estádio da América Latina. Inaugure o melhor e mais bem equipado Centro de Treinamento – CT do Brasil. Tenha uma excelente equipe médica, excelentes terapeutas, participe da Libertadores da

América. Inaugure a melhor loja de artigos esportivos em sua cidade. Tenha a sua camisa imortalizada na cápsula do tempo. Ganhe um *Top* de Marketing, porque nós já ganhamos um”.

- Caldeirão, para a inauguração da Arena no ano de 1999. Dizia: “Amanhã vem aqui que o caldeirão vai estar fervendo”, para motivar a torcida a adquirir o produtos do clube relacionados ao seu novo estádio. Foi lançado em junho de 1999.
- Realização de um sonho, que foi quando estava construída a primeira parte do novo estádio, buscando finalizar também a venda dos pacote de cadeiras, dizendo: “Estádio à altura da paixão da nossa torcida”. Foi lançado também em junho de 1999.
- Mais alguns *slogans*: “Venha comemorar a inauguração da Arena, onde você vai comemorar a vida inteira”, “Estádio mais moderno do país. Os torcedores atleticanos estão ganhando muito mais do que isso”, “o Atlético forte, precisa de atleticanos doentes” ou “Os reforços que o Atlético precisa, sempre tiveram na baixada”; todos objetivando a venda de propriedades no novo estádio.
- “Divida com o Atlético um lugar no coração de um atleticano, dê uma cadeira de presente de natal”. Esta foi uma campanha incentivando a dar de presente uma cadeira para pessoas queridas.

A campanha Atlético Total teve o seu término então com a inauguração do estádio do clube, com a exposição de um filme institucional de três minutos, destacando o Atlético-PR, o seu estádio e o seu centro de treinamento, veiculado durante três dias, inclusive ocupando em dois dias um *break* do Jornal Nacional inteiro, da Rede Globo, dentro do estado do Paraná. Foram feitas inúmeros outras inserções em mídias, como *outdoors*, jornais, revistas, rádios *etc.* *Umbro*, *Nutrimental*, *Fiat* e *Global Telecom* foram as empresas parceiras que viabilizaram uma ação de mídia tão extensa. Para tanto, o clube teve de ir ao mercado, levar a proposta, visando conquistar estes parceiros, que terminaram por arcar boa parte do investimento necessário. E a inauguração do Arena da Baixada, de fato, se deu

como uma grande festa, um grande evento, com uma cantora lírica cantando o Hino Nacional e uma série de outras performances para coroar a volta ao lar.

No seu composto de comunicação, para controlar o nível de informação e de mensagens que chagavam aos seus torcedores, o Atlético comprou um horário em uma rádio local. Segundo Fanaya, “tinha um narrador, um comentarista e um repórter, de maneira a transmitir os próprios jogos do clube, realizar reportagens, comentários, mensagens institucionais *etc.*”. Havia também um programa diário de notícias, de meia hora de duração, nessa mesma rádio. Mas foi uma iniciativa planejada para aquele momento, não era uma ação que objetivava-se ser perene, contínua. Visava atender um necessidade do Atlético-PR naquele momento, dado o lançamento do novo estádio, a não compreensão da nova proposta do estádio, com *tickets* mais caros, mudanças na filosofia de gestão do clube, mais profissional, se comparada ao passado, pelo menos à fase anterior a 1995, entre outras motivações.

O clube também criou a TV Furacão, um programa próprio de televisão, que leva ao torcedor atleticano informações e novidades sobre o clube. Ela era veiculada em uma emissora local. É um meio de manter o torcedor interagindo com seu time. Ela foi ao ar pela primeira vez em 2002 com oito edições aos domingos, às 12:00h, e o Atlético-PR planeja em breve voltar ao ar com programas inéditos.

No Rio de Janeiro, o programa ia ao ar na Rede CNT, após a mesa redonda dedicada ao futebol e comandada por José Carlos Araújo, radialista carioca, aos domingos à noite. O programa tinha cerca de trinta minutos de duração e era inteiramente dedicado ao Atlético-PR, com lances de seus jogos, gols, entrevistas com ídolos do presente e do passado, matérias temáticas *etc.*

5.3 A Marca Atlético Paranaense

O clube, desde a mudança em sua administração, em 1995, com a entrada do Mário Celso Petraglia e de seu grupo, possui enorme preocupação com o desenvolvimento e

fortalecimento da marca Atlético do Paraná. Houve mudanças no escudo do clube, no desenho da camisa, nos uniformes, objetivando sempre a modernização, a diferenciação e a criação de uma identidade própria, padronizando-se tudo que envolvesse a exposição da marca do clube e de seus símbolos.

Neste ano de 2004 o Atlético-PR estará completando oitenta anos, precisamente no dia 26 de março. Para esta data histórica, o clube planeja uma grande festa, e a logomarca desta comemoração já foi desenvolvida, mostrando uma Arena estilizada. Um projeto paralelo foi desenvolvido com a *Umbro*, que vem a ser uma caixa de presente de luxo, com a nova camisa dos oitenta anos do clube e uma réplica da primeira camisa utilizada, que tinha listras horizontais e com o brasão antigo, e ainda um *CD Room* com imagens do clube, sua história, entre outras surpresas para os fãs do clube.

No contexto de fortalecimento de sua marca, projetos foram idealizados no sentido de garantir a perpetuação do Atlético-PR e aproximá-lo da realidade dos clubes europeus, mesmo com o cenário adverso institucionalizado no Brasil. A seguir serão elencados alguns deles.

- Projeto formação de torcida: possui como objetivos principais a renovação cronológica da torcida e a interiorização da paixão pelo Atlético-PR. Passa pelas seguintes iniciativas:
 - ✓ Escolas de futebol.
 - ✓ Atlético Kids.
 - ✓ Clube Atlético dos Paranaenses.
 - ✓ Atlético News.
 - ✓ Fãs- clubes.

O Atlético *Kids* foi criado com o objetivo de cadastrar crianças torcedoras com idade até 12 anos. Esse cadastro gera uma carteirinha personalizada que permite a entrada destas crianças nos jogos do clube cujo mando de campo ele detém, ou seja, para

confrontos realizados na Arena da Baixada. Atualmente o *mailing list* do Atlético Kids conta com mais de três mil nomes de crianças torcedoras cadastradas. A renovação deve ser anual, o que permite uma atualização do banco de dados contínua.

- Projeto formação de atletas: seu principal objetivo é descobrir e aperfeiçoar talentos. Envolve os seguintes pontos:

- ✓ Escolas de futebol.
- ✓ Núcleos.
- ✓ Categorias de bases.

Os Núcleos são centros de treinamento, implantados pelo Atlético-PR, não somente no interior do Paraná, mas também em outras regiões do Brasil, como Minas Gerais, por exemplo. O objetivo principal é o treinamento desportivo, porém, ao contrário das escolas de futebol, já visando ao rendimento dos atletas, com o desenvolvimento do aspecto de formação dos jogadores. Quando da revelação de um atleta tido como de futuro no que concerne à prática do esporte à nível profissional, há o encaminhamento do jovem para as categorias de base do clube. Alguns núcleos já implantados são:

- ✓ Paraná *Soccer Technical Center* (PSTC): também chamado de Centro de Treinamento de Futebol do Paraná, fica localizado em Londrina e atende 100 atletas.
- ✓ Centro de Treinamento Uvaranas – CTU: localizado em Ponta Grossa/PR e atende 80 atletas.
- ✓ Esporte Clube Minas Gerais: localizado em Belo Horizonte/MG e atende 170 atletas.
- ✓ Associação Atlética Banco do Brasil – AABB: localizada em Curitiba/PR, foca seu trabalho em futebol de salão – futsal. Atende 250 atletas desta modalidade.

As categorias de base do Atlético-PR têm como objetivo a formação de jovens atletas que, no futuro, possam ser encaminhados à equipe principal do clube. Ela funciona

na própria estrutura física do Centro de treinamento Alfredo Gotardi, também conhecido como CT do Caju. Esse projeto conta com o apoio de profissionais especializados nas mais diversas áreas, como psicólogos, nutricionistas, sociólogos, fisiologistas, fisioterapeutas, preparadores físicos, entre outros, envolvendo ainda entidades educacionais que trabalham em parceria com o Atlético, como escolas regulares próximas ao CT, faculdades *etc.* Os objetivos deste projeto abrangem:

- ✓ Educar os meninos que são aprovados nas categorias de base do Atlético a fim de torná-los atletas produtivos e cidadãos responsáveis;
- ✓ Descobrir e aperfeiçoar talentos a fim de torná-los bons profissionais;
- ✓ Revelar atletas de nível técnico diferenciado para o futebol nacional e internacional;
- ✓ Alavancar a imagem do clube, já que este projeto não está restrito ao Paraná.

Muitos atletas que atualmente jogam na equipe profissional foram gerados por este projeto. Os trabalhos de seleção e desenvolvimento de atletas realizado no Atlético Paranaense, especialmente aqueles desenvolvidos na estrutura física do CT do Caju, tem contribuído enormemente para tornar o clube conhecido internacionalmente. O clube é reconhecido pelos constantes investimentos que realiza na preparação de jogadores, principalmente pelo trabalho extremamente sério realizado nas áreas de saúde e educação.

- Projeto de internacionalização da marca do clube: tem como principal objetivo alavancar a imagem do Atlético-PR no exterior. No aspecto técnico, ou seja, aquele diretamente ligado ao rendimento, envolve as seguintes iniciativas, no Centro de Treinamento do Caju:

- ✓ Programa de pré-temporada.
- ✓ Programa jovens atletas estrangeiros.
- ✓ Programa de treinadores estrangeiros.

Alguns destes projetos e programas serão melhores explicados no decorrer do presente estudo, na medida que as iniciativas de interiorização e a internacionalização forem sendo melhores explicitadas.

5.3.1 Projetos de Fortalecimento da Marca no Interior do Paraná

O estado do Paraná tem cerca 150 anos, sendo extremamente novo, e é um estado que até 150 anos atrás era província de São Paulo. Então, o paranaense, de fato, está aqui em Curitiba, na região metropolitana e no litoral. Nas demais áreas do Estado, há enorme influência de paulistas, principalmente, e mesmo de gaúchos. O advento da estrada asfaltada, do norte do Paraná à capital, remonta de 1965, de modo que até esta data era mais fácil o deslocamento para os estados vizinhos do que para a capital paranaense.

Como diz Mauro Holmann, “era mais fácil sair de Londrina ou Maringá, e buscar um médico, ou outro serviço qualquer, em um grande centro como São Paulo, do que se deslocar para Curitiba, pois a distância era praticamente a mesma, mas a estrada facilitava este tipo de acesso e justificava essa opção”.

Tal fato se reflete no aspecto de marca dos clubes paranaenses, uma vez que os torcedores/consumidores no interior sofreram grande influência de paulistas e gaúchos, sobretudo dos primeiros, e mesmo de cariocas, pela ampla cobertura de mídia, terminando por se afeiçoar pelas marcas de clubes destes estados, como Flamengo, Palmeiras, Grêmio *etc.*, de modo que a preferência pelo Atlético-PR era mais forte na capital.

Os clubes de Curitiba, desta maneira, têm uma grande dificuldade de penetrar no interior do estado, uma vez que o norte do Paraná é um Paraná paulista, o oeste do Paraná é um Paraná gaúcho, de modo que, segundo a última pesquisa realizada pelo clube, o Atlético é a quarta torcida do Paraná, perdendo para São Paulo, Corinthians e Palmeiras, com o Curitiba ainda mais atrás e o Paraná Clube perdendo para Flamengo, Grêmio e Internacional.

Por meio desta pesquisa, o clube percebeu que ele possuía uma grande vantagem competitiva com relação ao seu principal concorrente no estado, o Curitiba, que carrega o nome da capital, enquanto o Atlético é Paranaense. A partir daí, reativa-se a campanha de 1997, Clube Atlético dos Paranaenses, e surge outra, mais recente, o Atlético 3000.

No meio destas campanhas, surge algo inesperado para muitos, que foi a conquista do título de campeão brasileiro de 2001 e a possibilidade de disputar a Copa Libertadores da América, a qual o clube terminou por se fazer presente em duas oportunidades. Por ocasião da disputa deste torneio sul-americano, percebeu-se que na América do Sul muitos clubes possuem o termo Atlético em seu nome, seria como o Futebol Clube no Brasil. Assim, jornais locais se referiam ao Atlético-PR como o *El Paranaense*. O clube resolveu, então, fortalecer esta associação, de maneira que foi elaborada um filme institucional do clube, exibido nos intervalos de programação das emissoras de televisão locais, no qual o clube dividia com todos os paranaenses as suas conquistas, mostrando pessoas típicas de diferentes locais do estado, cujas características faciais podem ser vistas torcendo pelo clube no Arena da Baixada.

Dentro deste contexto, e buscando reverter variáveis históricas, o clube passou a desenvolver um trabalho de interiorização de sua marca, através de um planejamento de marketing elaborado e de ações específicas, como a proliferação de escolinhas com a chancela do clube, a criação de fãs-clubes, inserções publicitárias nas diferentes mídias locais, entre outras medidas que buscam divulgar o Atlético-PR e estreitar seu contato com as comunidades locais.

Os fãs-clubes, por exemplo, têm papel relevante na medida que congregam torcedores/consumidores do clube e estes, por meio da coletividade, conquistam espaços importantes para a geração de receitas para a marca, como quando pressionam os comerciantes locais a disponibilizarem para a venda produtos oficiais licenciados pelo clube ou insistem para que haja uma franquia da escolinha do clube na área, que a emissora local transmita os jogos do clube, além do efeito multiplicador que já é inerente ao torcedor/consumidor de futebol, que funciona como um advogado da marca e tenta trazer

mais adeptos para ela. Como ressalva Holzmann, “fã clube não é o mesmo que torcida organizada. É uma reunião organizada de adoradores do clube, normalmente formal, envolvendo pessoas que se aglutinam para comprar ingressos, freqüentar juntos os jogos, adquirir produtos da marca, mas sem explorar o clube, sem o caráter de torcedor profissional”.

O Atlético-PR incentiva a criação destes fãs-clubes e apóia as realizações pretendidas pelos mesmos nos municípios em que atuam. Para tanto, existe o suporte do Departamento de Marketing do Clube, que presta auxílio na organização de eventos e encontros entre os fãs, distribui brindes, proporciona facilidades para a compra de ingressos para jogos em Curitiba, garante a presença de atletas do clube em alguns eventos, entre outros préstimos. Atualmente o clube paranaense possui fãs-clubes localizados em cidades como São Mateus do Sul, Cascavel, Francisco Beltrão e São José dos Pinhais, citando apenas aqueles fora da região metropolitana de Curitiba.

Com o *Atlético News*, que vem a ser mais uma iniciativa do clube no intuito de formar novos torcedores/consumidores e expandir sua marca, as cidades do interior do estado passam a ser constantemente informadas sobre o Atlético Paranaense, uma vez que suas notícias são encaminhadas diariamente às rádios e jornais locais por meio da assessoria de imprensa do clube. O objetivo principal desta ação é atualizar o conteúdo sobre o Atlético a fim de que este se mantenha em condições de igualdade na mídia com os clubes de outros estados, notadamente paulistas, gaúchos e cariocas.

A campanha Clube Atlético dos Paranaenses, já comentada, foi também lançada com o objetivo de conclamar os cidadãos do interior a abraçarem o Atlético como o clube do coração, fazendo-os reconhecê-lo como aquele pertencente a todos os paranaenses e que honra os habitantes de outras localidades levando-lhes benefícios diversos, como as Escolas de futebol, o *Atlético News*, os *road shows*, exposição fotográfica itinerante, *etc.*

Os *road shows* eram feitos ao longo da disputa do Campeonato Paranaense, quando o Atlético enfrentava as equipes do interior em suas cidades, com uma *blitz* no dia anterior

aos jogos, que envolvia participações nas rádios locais, notícias nos jornais da região, e um caminhão estilizado, decorado com cores e símbolos do Atlético, que exibia uma exposição com painéis contando a história do clube, exposição de fotos e diversas promoções e *games*, para envolver o público local, inclusive as crianças, fortalecendo a percepção favorável da marca do clube e o seu posicionamento na mente do torcedor/consumidor.

A criação das escolas de futebol do Atlético-PR, no interior e na capital, tem como objetivo principal a expansão da marca do clube, com a conseqüente conquista de novos torcedores/consumidores, notadamente na ala infanto-juvenil, que se tornarão futuros advogados da marca, multiplicadores e influenciadores. Além deste fato, as escolas concedem a oportunidade a crianças e jovens do interior e da capital de aprenderem e praticarem o futebol de campo, dentro de uma metodologia que não têm a pretensão de formar atletas para competição, ou seja, não visa ao rendimento, e sim enaltecer a parte lúdica do esporte, a iniciação à prática de um desporto, à melhoria da agilidade e da coordenação motora e à democratização, uma vez que podem participar todas crianças e jovens, independentemente de suas características e particularidades físicas, desde que consideradas aptas por médicos.

As escolas de futebol têm o apoio da *Umbro*, parceira do clube, que fornece o material a custo acessível, e tem um Coordenador de Marketing e um Coordenador Técnico, tendo toda a sua metodologia de treinamento padronizada. Ela não visa à lucratividade.

Seguem algumas outras características do trabalho técnico e metodológico:

- ✓ Os alunos das escolinhas de futebol são oriundos de diversos bairros, regiões ou até mesmo estados;
- ✓ O conteúdo específico trabalhado nas turmas deve ser somado ao das aulas de educação física;
- ✓ O trabalho é focado na iniciação ao esporte;

- ✓ As competições devem estar relacionadas com o conteúdo desenvolvido nas aulas de educação física;
- ✓ As competições são estruturadas de forma a exigir habilidades típicas do futebol;
- ✓ As competições entre as escolas do clube buscam envolver a participação de todos, independente de outras particularidades.

Em Curitiba há as escolas Top Sport, Rebouças e Santa Felicidade; na Região Metropolitana há as escolas São José dos Pinhais, Pinhais, Campo Largo, Pitanga, Francisco Beltrão, São Mateus do Sul, Cascavel e Antonina.

Em junho de 2003, antes da reestruturação que o projeto sofreu e começou a ser implementada em janeiro de 2004, eram 604 alunos. Atualmente, com a abertura de novas sedes, com o incremento no trabalho de divulgação e o planejamento de novas ações de marketing, o número de alunos aumentou para mais de 1600. A meta do Atlético-PR, até o fim de 2004, é a abertura de 20 sedes no interior do estado, objetivando-se ter mais de 4000 alunos inscritos.

5.3.2 Projeto de Internacionalização da Marca do Clube

Desde meados deste ano, o Atlético-PR se tornou o primeiro clube brasileiro a ter uma diretoria exclusiva para planejar a internacionalização de sua marca. A iniciativa dos paranaenses tem um objetivo muito simples: aumentar a fonte de receitas do clube.

De acordo com Alexandre Loures, Diretor de Relações Internacionais do clube, “hoje é difícil aumentar as receitas no futebol, a TV paga menos pelos direitos de transmissão e há muitos clubes para dividir estes recursos. A Arena da Baixada, estádio do clube, ainda permite que se trabalhe com um público mais selecionado, mas é uma fonte que não pode mais ser alavancada sem a parceria com um operador. Vimos que o mercado de jogadores ainda é onde se fecha o balanço. Se não for buscar dinheiro fora do Brasil, fica difícil”.

O primeiro efeito prático da atuação de Loures foi a negociação de Kleberson com o Manchester United, da Inglaterra. O jogador rendeu cerca de R\$ 20 milhões ao Atlético-PR. Agora, o dirigente busca viabilizar três outros projetos: a inserção do clube nos mercados europeu, asiático e dos Estados Unidos. “No exterior não tem transmissão ao vivo e nem a cobertura da mídia. Concorrência para nós praticamente não existe”, resume Loures. Segundo o Diretor do clube, este ainda não é um foco das principais equipes do Brasil, de maneira que Atlético-PR conquista uma vantagem competitiva ao desenvolver esta iniciativa antes dos demais.

Dentro de seu projeto de internacionalização da marca do clube, o Atlético iniciou a fase de expansão focando suas ações na Europa, onde o objetivo do clube é se tornar uma referência para exportar jogadores e com isso promover intercâmbio com os clubes de lá. Com o dinheiro da comercialização dos atletas, o Atlético pretende investir nas categorias de base para formar novos talentos.

Loures diz que o mercado europeu está tendo um reposicionamento. No passado o poder de barganha pertencia aos clubes vendedores, hoje ele está com os compradores. São estes que definem o quanto vão pagar e não mais um empresário ou o clube no qual o atleta tem contrato em vigência.

Os primeiros resultados dessa parceria com os clubes europeus vieram com a negociação de Kleberson. O Atlético fechou um acordo de intercâmbio com o *Manchester United*, pelo qual membros dos corpos médico e técnico do clube irão passar uma semana na Inglaterra para observar as instalações do Manchester e trocar experiências. Desta forma, o clube encara a venda de um atleta como uma oportunidade de se tornar conhecido no exterior, de modo a estreitar contatos com equipes estrangeiras.

Além disso, o clube investe o dinheiro adquirido com a negociação de seu volante na melhoria das instalações de seu centro de treinamento. Nos próximos meses, cinco novos campos de futebol serão construídos, além de um alojamento para 52 atletas, piscina coberta e quadra poliesportiva, além de um hotel de nível internacional no sentido de

receber delegações estrangeiras que desejem realizar pré-temporada no Brasil. É também intenção do Atlético-PR “trazer delegações de outros esportes para o CT, pois o clube já dispõe de um setor de alimentação bem coordenado, um gerenciamento bem resolvido e excelentes instalações”, como diz Loures.

O plano mais ambicioso do Atlético em sua internacionalização é a conquista de dois grandes mercados consumidores, que são os Estados Unidos e a China. Para isso, o clube tem realizado planos para se associar ao futebol nos EUA e fortalecer a marca do clube na Ásia. Para tanto, há focos específicos. O mercado americano tem muitos recursos financeiros e o futebol no país está crescendo, de modo que o Atlético-PR, como estratégia inicial de ingresso neste mercado, deve disputar torneios com as equipes de suas categorias de base, como a Dallas Cup.

Segundo o Loures, o projeto americano terá duração de três anos. Para efetivar e agilizar o processo, o Atlético-PR conta com um representante no país, que tenta captar novos clientes. A princípio, o objetivo é fazer o clube disputar vários torneios nas categorias menores dos EUA, mas o grande incremento virá por meio de parcerias com universidades, com a realização de intercâmbios, onde o clube paranaense passaria o seu *know-how* técnico do esporte e de suas metodologias de treinamento, com técnicos e instrutores americanos, da modalidade, podendo realizar *workshops* no CT do clube, que poderia se beneficiar do conhecimento americano de unir esporte, estudo básico, fundamental e universitário e projetos sociais.

Para atingir esse objetivo, o Atlético começou um movimento de aproximação com a *MLS*, *Major Ligue Soccer*, a liga de futebol do país, para realizar intercâmbio de atletas. No futuro, o clube também não descarta participar em uma edição da liga com uma franquia americana do Atlético. Segundo Loures, “o mercado dos EUA está crescendo bastante, tanto que times como *Juventus*, *Internazionale* e *Barcelona* fizeram a pré-temporada naquele país”.

Na China, a penetração do Atlético-PR se dará de outra forma, mais preocupada em fortalecer a marca do clube através de parcerias com os atletas e planos de intercâmbio com

os torcedores, numa iniciativa parecida com a que clubes como o *Manchester United* e o Real Madrid fizeram no continente asiático. Para tanto, há a idéia de ter jogadores de nacionalidade diferente no grupo principal do Atlético, bem como de promover ações para que os torcedores venham ao Brasil conhecer o clube paranaense, sua história, seu estádio, seu CT e seus atletas.

Para começar a marcar seu nome no mercado chinês, o Atlético possui uma coluna semanal no jornal *Titan Sports*, principal diário esportivo da China, obtida por meio de uma permuta intermediada por uma empresa internacional parceira do clube atleticano.

A visão do clube é a de que, em algum momento no futuro, a globalização vai atingir o futebol brasileiro e, como o clube se encontra fora do eixo Rio-São Paulo, ele precisa focar a internacionalização, o que seria de fato uma vantagem competitiva para o Atlético-PR.

Assim, como é possível perceber, a exploração de sua infra-estrutura física, sobretudo no que concerne ao seu estádio e ao seu CT, é elemento de vital importância no projeto de internacionalização da marca do clube, uma vez que o Clube Atlético Paranaense possui estrutura física e organizacional capazes de atrair a atenção de outras organizações do futebol, não somente no Brasil, mas também no exterior. Sintetizando os planos do clube, no que se refere ao uso de sua infra-estrutura física e seu *know how* técnico, no segmento futebol, e para melhor usufruir todas essas possibilidades, foram desenvolvidos os seguintes projetos:

- Programa de pré-temporada

Programa de treinamento de seleções estrangeiras no CT do Caju, no qual é pago o valor estipulado para a hospedagem e pelo direito de uso de toda a estrutura do centro de treinamento e de seus benefícios, como quartos, cozinha, piscina, sauna, quadras poliesportivas, campos oficiais de treinamento, área fisioterápica, massoterapia, salão de jogos, sala de TV *etc.* Além disso, o Atlético disponibiliza um intérprete especializado para todo o

período de hospedagem da delegação. Seleções estrangeiras, como China e Japão, e mesmo a seleção brasileira, já utilizaram este serviço do clube.

- Programa jovens atletas estrangeiros

O CT do Caju, por meio de um programa de intercâmbio, recebe jovens atletas de diversos países, que recebem o mesmo treinamento, respeitando a mesma filosofia, das equipes de base do clube, sob a supervisão de profissionais gabaritados do Atlético. Em fevereiro de 2004, jovens paraguaios usufruíram deste programa.

- Preparação de treinadores estrangeiros

O CT do Caju também oferece sua estrutura, metodologia e pessoal especializado ao profissionais e treinadores estrangeiros que objetivam aprender com o *know how* do clube no que diz respeito à prática do futebol. Após a conclusão dos trabalhos, um certificado é emitido, comprovando que aqueles profissionais foram formados, no Brasil, pelo Clube Atlético Paranaense. Tal iniciativa valoriza ainda mais a marca do clube no contexto internacional e já participaram deste programa delegações dos estados Unidos, Angola, Coréia, entre outros.

5.4 Ativos de Marca

Os clubes deixaram de ser simplesmente veículos de divulgação de outras marcas para serem eles próprios marcas a serem exploradas. Assim, dentro desta nova realidade, onde um futebol é um negócio, os clubes necessitam trabalhar profissionalmente para o desenvolvimento e fortalecimento de suas marcas. As fontes de receitas são várias, e aqui elas serão chamadas de ativos de marca.

A avaliação da marca de um clube não se limita ao seu patrimônio físico, ao que consta em seus livros contábeis, mas principalmente aos aspectos intangíveis da marca, que no caso específico do futebol seriam o tamanho de sua base de torcedores/consumidores, o

perfil destes torcedores/consumidores, a capacidade de penetração regional, nacional e internacional, a capacidade de revelar novos atletas, a sua tradição, a sua imagem no mercado, entre alguns outros fatores.

Desta feita, no presente estudo, estaremos considerando e analisando os seguintes ativos de marca: licenciamento de produtos, bilheteria e arena, direitos de transmissão, direitos de Internet e patrocínio esportivo e publicidade, que serão descritos e explicados a seguir, por meio do estudo de caso do Clube Atlético Paranaense.

5.4.1 O Licenciamento de Produtos

O Atlético-PR tem consciência do seu tamanho, daí ter optado por uma empresa como a *Pro Entertainment* para ser a responsável pelo licenciamento de produtos com sua marca. Na visão do Diretor de Marketing do clube, Mauro Holzmann, caso a marca do Atlético-PR pudesse se equiparar as de Flamengo e Corinthians, por exemplo, o clube do Paraná poderia não fazer opção pela parceria com uma outra empresa, ou seja, poderia adotar um modelo de administração *in house*, com o foco de um dia chegar a fazer o que o *Manchester United* faz, uma vez que este não licencia para terceiros, de modo que ele compra e distribui o produto, gerenciando toda a cadeia.

Para gerir toda a cadeia de ativos provenientes de licenciamento de produtos próprios, um clube necessita de escala, isto é, de ter uma marca realmente forte no sentido de possuir um mercado consumidor grande o suficiente capaz de atrair empresas detentoras da tecnologia de fabricação para produzir itens com a chancela do clube, e o Atlético-PR “não tem um mercado consumidor grande (...) de modo que não é viável para uma empresa desenvolver um ferramental específico para vender para tão pouca gente”, como disse Mauro Holzmann. Tal tipo de investimento não se pagaria.

Desta forma, o Atlético-PR assinou um contrato com a *Pro Entertainment*, pois o clube pensa que “estando junto com uma empresa que está fazendo licenciamento para outras grandes marcas, de outros clubes, passaria a obter essa escala”. Assim, por meio de

uma negociação conjunta, com outras marcas envolvidas, torna-se possível produzir produtos com a chancela do clube paranaense. Segundo Mauro Holzmann, “essa é a única razão para termos uma empresa parceira. Eu ficaria muito mais confortável se tivesse um gerente de licenciamento aqui, mas eu não tenho mercado para isso. E demora muito para você conquistar esse mercado. Então, por enquanto, este é o modelo adotado”.

O contrato do Atlético-PR com a empresa de licenciamento foi assinado há dois anos, por um período de quatro anos, renovável por outros quatro, dependendo de certos parâmetros a serem alcançados. Segundo Mauro, “basicamente a obrigação da empresa é aumentar o número de produtos licenciados, de pontos de venda e o faturamento. Eles administram tudo, menos os produtos da *Umbro*, que é a empresa fornecedora de material esportivo do clube, contrato firmado anteriormente ao da *Pro*”.

A *Pro Entertainment* é uma empresa de origem Argentina que tem como visão e objetivo maior liderar o mercado de licenças esportivas na América Latina. Sua visão é o desenvolvimento de marcas próprias ou de terceiros, por intermédio de licenças, promoções ou franquias. A empresa possui *know how* para realizar projetos regionais e nacionais, desenvolver o conceito de marcas esportivas e de entretenimento e ainda ser provedora de prêmios para promoções. Sua Divisão de Esportes licencia produtos com as marcas de clubes brasileiros como Atlético-MG, Botafogo, Corinthians, Coritiba, Cruzeiro, Flamengo, Goiás, Internacional, Palmeiras, Santos, Vasco da Gama; de clubes argentinos como *Independiente*, *River Plate* e *San Lorenzo*; e de jogadores, como Maradona, além do próprio clube paranaense.

O contrato do Atlético-PR com a *Umbro* é um contrato à parte, longo, que envolve produtos no segmento têxtil. Desta forma, sempre que a *Pro Entertainment* tem algum produto a ser desenvolvido na área de têxtil, “eles são obrigados a consultar o clube, o qual conversa com a *Umbro*, que autoriza ou não”.

No contrato com a *Pro*, não há níveis de vendas estipulados, dado que a venda de produtos licenciados com a marca do clube, antes da formalização desta parceria, era

extremamente pequena, de maneira que não havia licenciados verdadeiros, existindo apenas uma gama de fornecedores, ou seja, “o Atlético autorizava o licenciamento para a fabricação específica de determinado produto, para vender em sua loja própria, o que não é o mesmo que o produto licenciado que pode ser vendido não somente loja do clube, mas no mercado em geral, e é esse alcance que o clube pretende obter por meio da parceria com a *Pro*, colocando artigos com a marca do clube a venda em locais que irão desde o Pão de Açúcar, cadeia de supermercados, até outros pontos de venda”.

Para tanto, a empresa parceira tem por obrigação trazer um nível melhor de fornecedores, fato este que apresenta algumas dificuldades no Brasil, pois não há grandes fabricantes para pequenos itens, como no caso de chaveiros, item extremamente popular, de modo que o que há são empresas muito pequenas, de produção local, quase artesanal, sem condições de oferecer larga fabricação, o que termina por dificultar a manutenção de uma identidade visual.

O Atlético-PR fez o seu manual de identidade visual em 1996, em trabalho conjunto com a Duete, empresa de marketing de Curitiba. Na época, os demais clubes dificilmente tinham esta preocupação, e a Braga e Associados, um escritório paulista, é que normalmente cuidava dos contratos de licenciamentos dos clubes brasileiros. Assim, quando “a *Pro* veio para trabalhar junto ao Atlético-PR, há dois anos atrás, em 2002, o clube já possuía há seis anos o seu manual”. A *Pro Entertainment* aproveitou então o que havia, implementando leves alterações, para atender às novas tendências, modernizando itens.

O torcedor/consumidor consegue identificar de maneira relativamente fácil uma camisa oficial de uma pirata, mas este mesmo torcedor/consumidor, no que concerne a outros itens e produtos com as marcas dos clubes, possui uma enorme dificuldade para estabelecer esta distinção, o que facilita a pirataria. Tal fato ocorre por dois fatores fundamentais: a pouca quantidade de pontos de venda oficiais, inclusive com a ausência de franquias de lojas do clube, onde os produtos poderiam ser vendidos; e o fato de cada um

dos licenciados produzir de um jeito, sem identidade visual, de modo que uma caneca e um chaveiro, mesmo que oficiais, têm desenhos distintos.

Assim, com o acordo com a *Pro*, o clube paranaense pretende intensificar o combate à pirataria. Objetiva-se fazer uma parceria com a CPI que trata do tema e que, segundo o Diretor de Marketing do Atlético-PR, “está fazendo um trabalho muito bom, mas está muito focada na marca do fabricante, então são as marcas *Nike*, *Reebok*, entre outras, e na questão dos CD’s”, de modo que a intenção seria a de estender o foco para os clubes de futebol.

Está sendo feito então um trabalho envolvendo o Clube dos Treze, a Associação Brasileira dos Lojistas de Material Esportivo e o Poder Público, no sentido de gerar incrementos na fiscalização. Os lojistas, em particular, segundo Mauro, “são muito prejudicados pelos piratas, porque o lojista que está instalado, pagando impostos *etc* e tal, sofre uma concorrência do vendedor ambulante ilegal, que não paga tributos e que vende produtos não oficiais, que por sua vez não rendem *royalties* aos clubes”.

O aspecto legal é ainda outro ponto criticado pelo Diretor do Atlético-PR no que concerne à pirataria. As penalidades são ainda muito brandas e a impunidade muito abrangente. Desta forma, é preciso envolver as marcas no processo de combate e inibição à pirataria, ou seja, atuar em conjunto com a *Nike*, a *Umbro*, a *Reebok*, a *Penalty*, a *Kappa*, a *Rainha*, a *Olympicus*, entre outras, para dar peso e credibilidade à ação, unindo todos em um grande esforço, inclusive de mídia, com campanhas de impacto, envolvendo até imagens de busca, apreensão e destruição do artigo falsificado.

Segundo o Diretor de Marketing do Atlético-PR, “entre 1998 e 2000, o clube fez um trabalho muito legal, chegando a colocar na cadeia, por 48h, o maior fabricante de camisas piratas que atuava na região, e que ainda hoje é um grande fabricante, mas que mudou o seu foco, pois ele não está mais fabricando camisas falsificadas do Atlético, mas está confeccionando as camisas das torcidas organizadas, sendo um dos maiores fornecedores para estas torcidas”.

O problema do Atlético-PR é menor que o de outras agremiações, pois ele tem um belo estádio próprio, com quiosques de vendas de produtos oficiais no seu interior e ainda a *Arena Store* que vende todos os itens relacionados ao clube e ao seu fornecedor oficial, a *Umbro*.

Tanto os quiosques quanto a *Arena Store* são parcerias do clube com a *Umbro*. Na verdade a loja não é do Atlético, porque o clube não tem interesse em administrar a loja, o clube não sabe fazer isso, em nível de excelência; não é o seu *core business*. Para tanto, o clube deveria empreender um esforço extra, no sentido de dominar este *know how*, segundo entendimento do seu Departamento de Marketing. Desta feita, a *Umbro* foi responsável pela montagem da loja, pela contratação dos empregados e pela sua gestão, cabendo ao clube 15% do faturamento. Outro fator motivador deste tipo de parceria foi o alto valor desembolsado para a instalação e início de funcionamento da loja, que foi de mais de US\$200 mil, segundo Mauro Holzmann.

Além do faturamento do percentual de 15% sobre o montante arrecadado, há ainda um incremento positivo na imagem de marca do Atlético, pois a loja prima pelo bom atendimento, ambiente amplo e agradável e oferta de grande variedade de produtos do clube e de seu parceiro. A *Umbro* tem a permissão de vender produtos genéricos da sua marca, mas são obrigados a vender todos os produtos licenciados do Atlético-PR, que não são *Umbro*, “o que abrange desde o copinho, a caneca, o chaveirinho, até material de papelaria, como cadernos, estojos, entre outros”.

Mais um aspecto positivo se relaciona ao fato de que o clube, por meio dos quiosques localizados em *corners* dentro de seu estádio, o Arena da Baixada, aumenta sua oportunidade de faturamento, fato praticamente inexplorado pelos demais clubes brasileiros, pois muitos não possuem estádios próprios, ou estes estão obsoletos, de maneira que se vêem obrigados a locar estádios públicos, municipais ou estaduais, o que inviabiliza a exploração de determinadas propriedades de arena, fazendo com que seja possível se

comprar praticamente tudo no entorno do evento e quase nada em seu interior, o que facilita ainda mais a pirataria.

É neste contexto que o clube, tal qual qualquer empresa, deve visualizar o torcedor como um consumidor e, mais do que isso, como um cliente, ou seja, alguém disposto a efetuar novas compras, ou recompras, o que na realidade constitui a verdadeira finalidade das estratégias de marketing, que são manter um relacionamento de longo prazo com o seu mercado consumidor. No que concerne aos estádios, tal fato é de extrema importância, pois é no transcorrer do evento, ao longo da realização dos jogos, que o torcedor/consumidor fica mais predisposto a efetuar a aquisição de um produto licenciado do clube, de um item com sua marca, uma vez que o aspecto emocional se encontra mais aflorado, tornando-o mais vulnerável às ofertas de consumo.

O Diretor do Atlético-PR, pessoalmente, não acredita no modelo de franquias de lojas dos clubes, ao menos no Brasil, pois considera que não há demanda para tal iniciativa. No caso particular do Atlético-PR, pois não haveria um mercado consumidor suficiente que justificasse o investimento, nem regionalmente, uma vez que o clube não tem apelo nacional, apenas estadual. Este pensamento é extensivo mesmo para quiosques e *corners* que poderiam possivelmente ficar localizados em *shopping centers*. Marcas mais fortes, como Flamengo e Corinthians, em sua visão, talvez pudessem obter mais sucesso, pelo menos no que se refere a *corners* em *shoppings*. O melhor, para o dirigente, ainda é “a venda por meio dos grandes magazines”.

Ainda no que concerne ao licenciamento de produtos, na visão do Diretor de Marketing do Atlético-PR, um dos problemas é a violência urbana, que inibe torcedores/consumidores a usarem itens com a marca dos clubes em locais públicos, sobretudo camisas, pois muitas vezes estes cidadãos são alvos de ameaças ou de agressões físicas. Então, como cita Mauro Holzmann “você hoje começa a ver, às vezes, em *shoppings centers*, muito mais meninos com camisa de clubes internacionais do que camisas nacionais, por causa da violência urbana”.

A questão dos *royalties* no licenciamento de produtos é outro item merecedor de atenção. Os clubes sempre negociaram muito mal este tipo de acordo. A preocupação sempre foi acerca da percentagem a ser recebida e não no investimento do licenciado no que diz respeito a geração e incremento de vendas. Desta forma, essa também é uma das razões motivadoras da formalização da parceria com a *Pro Entertainment*, porque o clube não tem essa capacidade de fazer e exigir que o fornecedor se estruture para aumentar o volume de venda dos produtos e a distribuição, mas uma empresa especializada está apta a fazer mais nesse aspecto.

A constituição de um banco de dados é de extrema importância para o licenciamento de produto dos clubes, bem como para toda e qualquer estratégia de marketing que se possa fazer. O Atlético-PR tem um banco de dados constituído, mas ele necessita de incremento e de atualização mais rotineira e sistemática. Ele está ainda em planilha de excell e o instrumental de busca ainda é manual. Há no clube um projeto de tecnologia, para ser implantado, que contempla modernidades neste segmento.

5.4.2 A Bilheteria e os Estádios

Segundo Elton Simões, Diretor de *PPV* e dos Canais *Premium*, a primeira ação de um clube deve ser justamente garantir que o evento, o jogo, seja de fato um espetáculo atrativo para o público em geral, algo que desperte seu interesse, sua atenção, que o motive a consumir seja no estádio ou através de um veículo de mídia. Este seria o eixo central de negócios de um clube, o seu *core business* real.

O Atlético-PR, dentro deste contexto, buscou desenvolver e formatar um produto que atendesse essa premissa. O estádio do clube, o Arena da Baixada, é o mais moderno do país, totalmente coberto, com estacionamento, churrascaria, a melhor academia de ginástica de Curitiba, um *mix* variado de lojas de alimentação, quiosques com venda de produtos oficiais no interior do estádio, um *mega store*, a *Arena Store*, localizada no estádio, mais de 80 camarotes, setor *VIP*, segurança, banheiros limpos, inclusive com fraldários e adaptados para deficientes físicos, elevadores, e localizado em uma área nobre de Curitiba, no bairro

de Água Verde, a poucas quadras do Shopping Curitiba, em uma região residencial, envolvendo pessoas das classes A e B, ou seja, um local privilegiado.

O estádio ainda não está completo, terminado, pode-se dizer que talvez esteja 75% pronto. Ainda há uma área lateral onde existe um colégio, em um terreno que hoje pertence ao Atlético-PR, e na impossibilidade de um acordo o caso está tendo desenvolvimento na área judicial, com o clube já tendo vencido nas duas primeiras instâncias. Para fechar completamente o anel do estádio, está solução se faz necessária, até pelo fato de que as câmeras e cabines de transmissão se localizam no lado oposto, e não é interessante para uma emissora de TV aberta exibir um espetáculo em que há a visão de um muro e não da torcida na arquibanca dependendo do ângulo da tomada de câmera.

Para o Campeonato Brasileiro de 2004 está prevista a colocação de cadeiras numeradas em todo o estádio, adequando-o ao Estatuto do Torcedor, o que deixaria o estádio com capacidade para cerca de 25 mil espectadores sentados e muito bem acomodados. Quando do fechamento completo do anel, serão cerca de 35 mil espectadores.

Com um estádio diferenciado, que trata o torcedor como cliente, e não como os demais estádios no país, cujas estruturas e práticas maltratam o torcedor, é normal que seja cobrado um *ticket* mais elevado, até pelos custos de manutenção envolvidos, o que termina por modificar sensivelmente o perfil do público presente, que passa a ser de maior poder aquisitivo, mais apto a consumir o que lhes é oferecido, com mais presença de crianças, de famílias, e do público feminino, o que reduziu ainda mais a violência e fez com que o Atlético-PR ficasse conhecido com “a torcida mais bonita do Brasil”, em um *slogan* que já é conhecido mesmo fora do Paraná. Este perfil de público é interessante também para os patrocinadores, pois eles têm interesse em dialogar com este tipo de consumidor, o que faz com que o Atlético-PR seja beneficiado nas duas pontas, ou seja, direta e indiretamente.

Segundo Mauro Holzmann, não se trata de buscar tão somente a elitização do público presente nos estádios, o que ocorre é “que o que foi elitizado há muitos anos foi o custo do futebol, com atletas recebendo valores extremamente altos – mérito deles –, mas o

fato é que para garantir sustentabilidade e um equilíbrio entre receitas e despesas se faz necessário que os clubes arrecadem mais”. Em sua visão o futebol é rentável, mas não lucrativo, pois há distorções de mercado e pelo fato de que envolve paixão, de maneira que muitas vezes o aspecto emocional termina por prevalecer sobre o aspecto racional, uma vez que culturalmente os torcedores atentam exclusivamente para a performance de suas equipes.

Se o administrador esportivo permitir que os reclames dos torcedores/consumidores alterem o planejamento estratégico do clube, sua proposta orçamentária e as diretrizes traçadas, o resultado será o endividamento e toda a sorte de problemas dele decorrentes. O Atlético-PR passou por isso quando fez um recuo em sua estratégia, elevou seus gastos no sentido de manter o grupo de atletas que conquistou o Campeonato Brasileiro de 2001, visando à disputa da Taça Libertadores da América no ano seguinte, onde fracassou, fato que ocasionou um déficit no clube que somente agora, dois anos depois, está sendo equacionado.

Outro aspecto cultural do consumidor de esporte no Brasil é que ele é desprovido de compromisso no que se refere ao seu objeto de paixão, ou seja, no que concerne ao seu clube. O torcedor/consumidor sempre despendeu muito pouco para acompanhar sua paixão, e a mentalidade que prevalece, neste grupamento, ainda é o modelo de futebol da era Vargas, com enormes estádios desconfortáveis, com um mecenas na direção dos clubes, atletas com baixa remuneração, infra-estrutura física e de pessoal simplória para treinamento, quando ainda era possível suportar ingressos com valores baixos.

A realidade atual é bastante diversa, com os clubes necessitando investir em uma estrutura de treinamento moderna, fisiologia, psicologia, departamento médico, nutricionista, atletas com salários valorizados, assessoria de imprensa *etc.* Assim, com o aumento dos custos, as receitas devem também receber incremento e, entre elas, está a questão da bilheteria. Mas, para isso, se faz necessário que o clube faça a sua parte. Estádios mais modernos, mais confortáveis, mais seguros, que possam atrair torcedores com um padrão aquisitivo mais elevado.

No que concerne a elevação do preço dos ingressos, segundo o Diretor de Marketing do Atlético-PR, “há também a hipocrisia, principalmente dos formadores de opinião, ou seja, da mídia”. Há muitos anos não se praticava um reajuste que, ao menos, fosse compatível com os índices de inflação. E, quando ele acontece, há muita reclamação, com grande campanha de mídia. Por outro lado, na outra ponta, não se defende com o mesmo entusiasmo a redução de salários de atletas e membros da comissão técnica, entre outras reduções de custo.

O que deve se propor aí é um reposicionamento de produto, e o paralelo traçado é o das salas de cinema. Na segunda metade do século passado, houve um grande esvaziamento dos cinemas de rua, pelas condições oferecidas ao público, mesmo com o *ticket* médio extremamente acessível, em torno de U\$1,00 (1 dólar). A frequência, além da perda quantitativa, sofreu ainda um decréscimo qualitativo, e as famílias se afastaram do cinema.

A indústria cinematográfica, preocupada, implementou então significantes alterações. As salas diminuíram de tamanho, possibilitando um aumento em seu número, conseqüentemente com uma oferta maior de produtos distintos, ou seja, mais filmes; migraram para o interior de *shopping centers*, o que propiciou uma maior oferta de estacionamento, segurança e ainda de um *mix* variado de atividades complementares, como o acesso a praças de alimentação e lojas. O resultado foi favorável, tendo um incremento ainda maior com a entrada no país do chamados *multiplex*, como os administrados pelas redes *Cinemark* e *UCI*, neste mesmo modelo citado, mas com um número ainda maior de telas de projeção, mais espaço interno, poltronas mais confortáveis, *love sits* (acentos para casais), *catering* (oferta de itens de alimentação) mais atrativo, melhor qualidade de som e imagem e venda de ingressos pela Internet. O *ticket* médio, antes de U\$1,00 (1 dólar), chegou a ser de U\$10,00 (10 dólares), quando da paridade do dólar com o real, estando hoje em torno de U\$6,00 (6 dólares). Apesar disso, a presença de público, ao invés de diminuir, ou se manter, aumentou consideravelmente, uma vez que este novo pacote de benefícios oferecidos veio para atender aos anseios de um tipo de consumidor que estava

afastado deste segmento, pelo descontentamento com a realidade anterior. Atendeu-se, desta forma, uma demanda reprimida.

É esta analogia que pode ser feita em relação aos estádios de futebol, hoje obsoletos e ultrapassados, no que diz respeito ao valor do *ticket* de acesso, que pode ser em muito aumentado, mudando completamente o perfil do público consumidor nos estádios, fazendo-se um reposicionamento do produto, desde é claro que se ofereça um novo *mix* que lhes atenda os interesses, o que passa, preponderantemente, pela modernização de nossos estádios, ou construção de novos, dentro de um conceito de arena multi-uso, como já é usual em outros países.

Detentor do melhor estádio brasileiro, o Atlético-PR pensa institucionalmente exatamente desta forma. Mauro Holzmann diz inclusive que, hoje, “um programa de cinema, para um casal, não custa menos de R\$60,00, entre valor dos ingressos, pipoca, refrigerante, estacionamento *etc.*” e completa afirmando que, tal qual acontece no futebol, todos apreciam cinema, desde os mais favorecidos financeiramente até os menos abastados.

O clube também foi o primeiro em contexto nacional a trabalhar de forma sistematizada com os chamados *season tickets*, ou seja, os carnês para jogos de cada campeonato. Culturalmente, é algo ainda pouco difundido entre os torcedores/consumidores no Brasil, mas somente uma atuação continuada e ininterrupta pode modificar o padrão de comportamento de compra do consumidor de futebol no Brasil no que se refere a este produto em particular. Ações pontuais ou eventuais de nada surtiriam efeito.

5.4.3 Patrocínio Esportivo e Propaganda

O Clube dos 13 tem um acordo com a TNS, empresa que faz um levantamento de exposição na mídia dos clubes. Por meio desta contratada, os clubes recebem um relatório individual, mês a mês, com a exposição das marcas da arena e de suas marcas, do

patrocinador e do fornecedor de material esportivo. Estas informações são utilizadas nas negociações de seus patrocínios, fato então também explorado pelo Atlético-PR.

A negociação coletiva, com a representatividade do Clube dos 13, foi de extrema utilidade no sentido de diminuir os custos no que concerne à contratação do serviço da TNS. Se cada clube fosse contratar individualmente uma medição, certamente o valor seria mais elevado. Segundo Mauro Holzmann, no que se refere aos relatórios de exposição, pode-se dizer que “esta é uma ferramenta ótima para negociar contratos”.

No que diz respeito à publicidade estática, a Rede Globo, ao adquirir o direitos de transmissão dos eventos, vem também adquirindo a publicidade estática. Assim, quando o Atlético Paranaense assinou a cessão destes direitos para a emissora, conjuntamente com outros clubes, para os campeonatos dos quais participa, ele também cedeu a publicidade estática de primeira ordem, ou seja, os direitos pelas placas que localizam-se imediatamente no entorno do campo. Visa, Bradesco, Itaú e Ambev foram algumas das empresas que adquiriram estas propriedades de arena, estampando suas marcas na publicidade estática. A Rede Globo, por meio da Globo Esportes, neste caso, funciona como uma parceira, garantindo certos níveis de exposição, o que torna mais elevado os valores desta propriedade.

Na visão do Diretor de Marketing do Atlético, ainda há muito o que fazer na área de promoções, no sentido de atrair mais verba do mercado publicitário para ações de patrocínio esportivo, uma vez que o esporte pode oferecer o contato direto com o cliente, podendo colocar o produto em suas mãos, o que a mídia tradicional não permite. O Atlético fez este trabalho muito bem na última Copa Sul-Minas, realizada há dois anos, e a empresa Tigre foi uma das parceiras, podendo realizar diversas ações e promoções que valorizavam o marketing de relacionamento, inclusive com a criação da Torcida Tigre.

O estádio do Atlético-PR, o Arena da Baixada, permite ao clube alavancar ações de marketing, como a exploração da estática de segunda ordem, isto é, aquela que envolve placas expostas no anel das arquibancadas. Estas são negociadas pelo clube, não entrando

no contexto dos direitos negociados com a Rede Globo. O clube normalmente efetua permutas para explorar melhor este filão, de maneira que o clube cede os espaços e as empresas concedem ao clube determinados benefícios, dentro de seu *core business*. Normalmente são empresas que atuam no Paraná, mesmo que sejam multi-nacionais ou que atuem em outros estados da federação. Assim, dentro desta filosofia, uma rádio local, para ter direito a algumas placas, cede espaços em sua programação para o clube, que pode usar o espaço para suas mensagens institucionais ou suas campanhas publicitárias.

O Atlético do Paraná possui uma antiga parceria com a *Umbro*, que é sua empresa fornecedora de materiais esportivos, para todas as suas categorias, e não só para a equipe de profissionais. Este acordo foi muito importante para o clube, pois a *Umbro* é uma empresa conceituada internacionalmente, fato que permitiu ao clube um ganho de credibilidade quando ainda não era uma referência no mercado.

A *Umbro*, empresa inglesa, tem voltado cada vez mais seu interesse para o público jovem e feminino, de maneira que lançou, neste início de 2004, em São Paulo, sua primeira linha de artigos para vestuário feminino. Assim, após 83 anos com produtos apenas para futebol, a empresa inglesa apresentou uma coleção de roupas femininas e masculinas casual. Denominada de *Authentic*, é composta de roupas e calçados para uso diário e tem como base a moda inglesa.

Para as mulheres, que pela primeira vez terão uma linha exclusiva da marca, foram criados 16 modelos, com combinações de cores como branco, laranja e vermelho. Além disso, há calças com punho na barra e na cintura, *tops*, regatas, *shorts*, mini-saia, jaquetas e colete sem manga com zíper. Os calçados, todos *unisex*, são divididos em *casual wear* e *sports wear*.

Dentro desta filosofia, pode se encaixar o clube paranaense, no que diz respeito à divulgação no Paraná, uma vez que a torcida do Atlético possui um grande número de jovens e de mulheres.

O patrocínio na camisa do clube é da *Try ON*, nova marca de material esportivo adquirida recentemente pela *Umbro*. Este contrato foi assinado no segundo semestre de 2003.

Mas o Atlético-PR não tenta apenas servir de veículo capaz de divulgar outras marcas por meio de associações com o clube e com o futebol. Ele também divulga sua marca através de ações de patrocínio. Desta forma, o futebol e o automobilismo vão caminhar juntos na temporada de 2004 do *Renault Speed Show by Tim*, pois o clube paranaense vai apoiar os pilotos Diego Nunes, da Fórmula *Renault*, e José Cordova, da Copa Clio, em uma iniciativa inédita entre os grandes times brasileiros. O anúncio oficial da parceria foi feito em entrevista coletiva no Restaurante *VIP* da Arena da Baixada.

Para o presidente do clube, João Augusto Fleury da Rocha, a ligação entre o futebol do Atlético Paranaense e o espetáculo da Fórmula *Renault* e da Copa Clio é uma associação de dois empreendimentos de sucesso, que está alinhada à filosofia de trabalho tanto do clube quanto da empresa de origem francesa, a montadora de automóveis *Renault*.

Segundo o Presidente do clube paranaense, “existe uma grande afinidade entre os objetivos da *Renault* e do Atlético. Nós procuramos tratar os nossos torcedores como usuários de um espetáculo de entretenimento, enfocando sempre o conforto e a qualidade. E a *Renault* é uma empresa que preza a qualidade acima de tudo, e também se destaca dentro de seu segmento por ter uma visão empresarial diferenciada”.

O apoio do clube aos pilotos envolve também ações sociais. Logo após o anúncio oficial da parceria, foi aberto um posto de troca de alimentos não perecíveis por ingressos para a etapa de abertura da temporada 2004 do *Renault Speed Show by Tim*, que foi realizada no dia 14 de março de 2004, em Curitiba. A troca de alimentos por tíquetes foi uma iniciativa da *PPD Sports*, organizadora do *Speed Show*. Desde a criação do evento, em 2001, já foram arrecadadas mais de 300 toneladas de alimentos.

Os carros da Copa Clio e da F-*Renault* foram ainda expostos na Arena da Baixada no dia sete de março, antes do jogo entre o Atlético Paranaense e o Irati. No dia 14 de março, ônibus levaram os torcedores do clube para o Autódromo de Pinhais. Segundo Fleury, o Presidente acredita que “os torcedores do Atlético possam oferecer um colorido diferente do que habitualmente está nas arquibancadas das corridas. É graças à manifestação de alegria das torcidas que o estádio de futebol é um local exclusivo, de modo que será possível transportar esse clima para o autódromo”.

Outro fato relevante é que o Clube Atlético Paranaense e a empresa *Clear Channel* iniciaram, a partir do dia 17 de março de 2004, uma parceria no futebol. O acordo foi anunciado dez dias depois, no dia 27 do mesmo mês, como uma das primeiras ações em comemoração aos 80 anos do Rubro-Negro. Um dos objetivos deste acerto é justamente incrementar as receitas do clube no que refere à exploração de seu estádio, e uma série de ações serão implementadas neste sentido.

A *Clear Channel* terá o direito de explorar toda a comunicação estática nas dependências internas do estádio, à exceção do campo, discutir acordo com fornecedores e buscar patrocinadores para a concessão do nome do estádio (*naming rights*) e também para a conclusão do Arena da Baixada. Assim, um *Hospitality Center*, um *Cigar Club*, um *Sports Bar*, todos dentro de uma *Área Premium*, estão em estudos, envolvendo diversas propriedades e exclusividades a serem ofertadas a empresas interessadas em vir a formalizar acordos de patrocínio com o clube.

5.4.4 Os Direitos de Transmissão

No que concerne aos direitos de transmissão, o Atlético-PR pertence ao Clube dos Treze, e é este que negocia os contratos com as emissoras de televisão. O Atlético-PR está situado na terceira faixa de valores, recebendo somas inferiores aos dos clubes situados nas duas primeiras, ocupadas pelos clubes do eixo Rio-São Paulo e por Internacional, Grêmio, Atlético-MG e Cruzeiro.

O Atlético-PR, por possuir um moderno estádio próprio, e por este alavancar uma série de outras receitas de marketing, fica menos dependente dos valores arrecadados com a cessão dos direitos de transmissão do que outros clubes, no que diz respeito a sua composição orçamentária, uma vez que outras equipes, mesmo marcas mais fortes no cenário nacional, ficam alavancadas em até 80% ou 90% de seu orçamento no que recebem das emissoras de TV, não pulverizando suas fontes de receita como faz o Atlético-PR.

Em 2003 houve uma situação inusitada que foi a mudança da fórmula de disputa do Campeonato Brasileiro, que passou a ser um campeonato de oito meses, de pontos corridos, com turno e retorno, com cada equipe disputando metade dos jogos em casa e metade fora. Havia um contrato do Clube dos Treze com a televisão, a Rede Globo, cujos valores estavam fechados para 2002/2003 e dizia que se houvesse uma mudança na forma de disputa e o aumento de jogos, deveria haver nova negociação.

O Clube dos Treze aproveitou então este momento para rever alguns parâmetros. Diminuir a exposição dos jogos em TV aberta era uma das intenções, o que foi conseguido, pois a grande aposta por parte dos clubes está na TV fechada, porque a TV aberta, na visão do Diretor Comercial do Clube dos Treze, que é também o Diretor de Marketing do Atlético-PR, Mauro Holzmann, tem um limitador que é o mercado publicitário. Já para a TV fechada, “este limitador de mercado publicitário não existe, o limitador é o número de assinantes, de modo que o que a TV fechada precisa é de conteúdo para aumentar o número de assinantes, de maneira que ela vai buscar os recursos financeiros diretamente do consumidor, via assinatura, e não no mercado publicitário”.

O problema do mercado de TV fechada, sobretudo via cabo, é a base diminuta de assinantes. Assim, de acordo com Mauro, “os clubes estão com o projeto da TV brasileira de clubes, do canal brasileiro de futebol, que é um projeto cujo o controle vai ficar com os clubes, em parceria com uma empresa, que muito provavelmente não será a Globo”.

A Rede Globo tinha esse direito por contrato, não exerceu, então ela perdeu essa prerrogativa, o que na visão do Clube dos Treze e do Atlético-PR, em particular, foi

positivo. Os clubes então estão negociando uma parceria com uma empresa de tecnologia de TV, que será sócia dos clubes, neste canal, “porque os clubes não têm verba própria para viabilizar o investimento necessário em tecnologia”.

Feito isto os clubes irão para o mercado e a idéia inclusive é não dar mais exclusividade pra ninguém, como no atual contrato com a Rede Globo. A idéia seria oferecer à DirecTV, à NET, à Sky, entre outras, a oportunidade de distribuir o canal dos clubes, mediante o pagamento de um certo valor por cada assinante. Assim, segundo Mauro, “ao invés de ficar limitado hoje a esse número de um milhão e setecentos mil endereçáveis, ampliaria-se o espectro, porque seria possível atingir todos os assinantes”.

Além disso, caso seja interesse do Clube dos Treze fazer um convênio, montaria-se uma distribuição via tecnologia para antenas parabólicas, “no sentido de ir nos seis milhões e meio de proprietários destas antenas que hoje estão completamente fora da oportunidade de consumo, o que faria com que o espectro de três milhões de assinantes de TV a cabo se ampliasse mais de dez milhões, quase doze milhões de pessoas”, como cita o Diretor do Atlético-PR e do Clube dos Treze.

E o grande mercado seria lá fora. O poder aquisitivo na Europa é bem superior. No caso da Ásia, então, “pode-se fazer uma conta, um exercício de escala, que é um negócio impressionante. O Murdoch, proprietário da BSkyB, tem na Ásia trezentos milhões de assinantes, de maneira que se os clubes pudessem vender para 10% deste total o canal brasileiro de futebol, seriam trinta milhões de pessoas, que poderiam gerar um faturamento anual enorme para os clubes brasileiros”, de acordo com Mauro Holzmann.

Para o diretor do Atlético-PR, “este é o projeto mais importante que o Clube dos Treze está conduzindo, porque pode significar a independência dos clubes”. Seria um canal 24h com a programação de todos os clubes, transmissões de jogos ao vivo, vídeo tapes, programas temáticos, vendas tipo *shopping time*, *merchandising*, entrevistas, talvez com a CBF junto, as seleções de base *etc.*

Para este Campeonato Brasileiro de 2004, a TV aberta, a Rede Globo, poderá dispor de duas janelas por semana, quinta-feira e sábado ou domingo. Deverão ser cerca de 90 jogos transmitidos.

Quanto ao mercado de *high lights*, que seriam os gols e os melhores momentos dos jogos disputados, este é um mercado interessantíssimo para os clubes e poderia ser uma ótima fonte de receita, mas com a legislação brasileira que regulamenta o tema ele fica praticamente inviabilizado, uma vez que toda emissora tem direito a ter três minutos de imagens a cada hora de evento, o que no caso de um jogo de futebol são exatamente os *high lights*. Segundo Mauro Holzmann “a Rede Globo certa vez tentou impedir esta ação por parte de outras emissoras concorrentes, mas não foi feliz juridicamente”.

5.4.5 Os Direitos de Internet

O endereço eletrônico do *site* oficial do clube é www.atleticopr.br e ele foi lançado em 1999 e inicialmente conduzido e gerenciado pelo próprio Atlético, através de seu Departamento de Marketing, situação que perdurou até 2000. Neste ano, o clube recebeu uma proposta de uma empresa estrangeira, que chegou ao clube paranaense com uma proposta interessante, envolvendo o pagamento de um valor mensal para administrar a *home page* do Atlético, da mesma forma que já fazia com outras equipes do Brasil e do exterior, como Milan, Parma, entre outros.

Na época, o modelo pelo qual se visualizava a Internet era outro, não era simplesmente de uma plataforma de comunicação com os consumidores, mas sim de um ambiente de marketing e de negócios mais incrementado, de modo que se pretendia obter retorno financeiro por meio da venda de *banners*, *pop ups*, entre outros espaços publicitários, pois o ambiente da Internet não é delimitado por aspectos físicos.

Como, além do valor mensal, essa parceria eliminava os custos do Atlético, tanto no que se refere ao custo financeiro quanto ao custo de oportunidade, que seria o tempo em que os profissionais do Departamento de Marketing do Atlético poderiam se dedicar a outras questões relevantes para o clube, este aceitou a proposta.

O resultado ao longo do primeiro ano foi bastante satisfatório, mas depois de um ano e meio o serviço prestado foi se deteriorando, o nível de atualizações, que deve ser constante, passou a ser inadequado, de maneira que o clube optou por romper o contrato e voltar a adotar o modelo de administração do conteúdo do *site in house*, ou seja, pelo próprio clube.

O *site* oficial do clube é um projeto que ainda está em seu início. Será incrementado. Funciona como um instrumento institucional do clube, como uma plataforma de comunicação *on line* com os seus torcedores e demais interessados. Ainda não possui uma gama de serviços variada que aumente o ganhos financeiros do clube, de modo que não possibilita, por exemplo, a venda de produtos oficiais do Atlético e de seus parceiros, por questões de logística, uma vez que o clube ainda não tem infra-estrutura adequada para tanto.

6. Conclusão

Um dos pressupostos do marketing é a mensuração do que os planos, as estratégias e as ações de marketing trouxeram de resultados para a organização, que no presente estudo é um clube de futebol, o Atlético Paranaense, tanto em termos dos aspectos tangíveis quanto intangíveis. Vejamos então alguns deles, elencados a seguir:

- ✓ Maior torcida do estado do Paraná, entre os clubes paranaenses, fato comprovado por pesquisa do Instituto Data Folha, realizada em dezembro de 2002, e exibida pela Revista Placar, da Editora Abril. Vamos aos resultados auferidos:

Capital – Atlético-PR: 52,63%	Interior – Atlético-PR: 53,84%
Coritiba: 36,84%	Coritiba: 30,76%
Paraná: 10,52%	Paraná: 15,38%

- ✓ Torcida composta principalmente pelas classes A e B, em Curitiba;
- ✓ Maioria absoluta entre jovens, principalmente das classes A e B, com alto potencial de consumo da marca.
- ✓ Aproximadamente 40% do público presente nos jogos do Atlético-pR, em seu estádio, o Arena da Baixada, é representado por mulheres.
- ✓ Maior número de torcedores no interior do Paraná;
- ✓ Nascimento de Escolas de futebol feminino do Clube Atlético Paranaense, decorrente do sucesso do programa de Escolas de futebol do clube;

- ✓ Aumento do número de torcedoras do Atlético-PR, em decorrência das Escolas de futebol feminino do clube e de outras ações complementares de marketing, tanto no que diz respeito à capital quanto ao interior;
- ✓ No estado do Paraná, no que concerne a todo o universo de clubes de futebol no Brasil, o Atlético-PR está na quarta posição, empatado com Santos e Flamengo, atrás de São Paulo, Corinthians e Palmeiras, e na frente de seus concorrentes paranaenses, Curitiba e Paraná Clube;
- ✓ Vencedor do prêmio *Top of Mind* por seis vezes, sendo as quatro últimas consecutivas, entre 2000 e 2003. A seguir os números que comprovam a conquista, tendo como fonte a Revista Amanhã:

1997 – Atlético: 25,3%, seguido pelo Paraná Clube, com 22,8%

1998 – Atlético: 26,3%, seguido pelo Curitiba, com 22%

2000 – Atlético: 30,6%, seguido pelo Curitiba, com 24%

2001 – Atlético: 29,2%, seguido pelo Curitiba, com 24%

2002 – Atlético: 34,3%, seguido pelo Curitiba, com 16,9%

2003 – Atlético: 30,5%, seguido pelo Curitiba, com 26,9%

- ✓ Os jogadores do Atlético-PR, formados na sua infra-estrutura do CT do Caju, e através de sua metodologia, estão sendo convocados constantemente para as seleções brasileiras de todas as categorias, como Kléberson, Dagoberto, Alessandro, Fernandinho, Jean, entre outros.
- ✓ Os jogadores formados pelo clube estão sendo negociados para o exterior por valores maiores do que jogadores originários de outros grandes clubes brasileiros, mesmo com estes possuindo maior exposição de mídia a seu favor, notadamente do eixo Rio-São Paulo, o que denota a importância do trabalho de internacionalização de marca do clube;

- ✓ Seleções nacionais como da Coréia, Japão, Estados Unidos, Angola, Croácia, entre outras, constantemente hospedadas no CT do Atlético-PR;
- ✓ Seleção Brasileira hospedada no CT do clube para treinos;
- ✓ Ampliação da estrutura e a construção de uma nova área de hospedagem, de nível internacional, exclusivamente para equipes estrangeiras, em função do sucesso dos programas que envolvem o Centro de Treinamento Alfredo Gotardi, o CT do Caju, de modo a torná-lo auto-sustentável.

A literatura prega que a marca deve ser perene para ser forte. E o Atlético-PR se encaixa perfeitamente neste conceito. Conforme mencionado, em 26 de março de 2004 ele completou oitenta anos, tempo de vida mais longo do que quase a totalidade das empresas brasileiras. Mas, com o passar dos anos, o clube se rejuvenesceu, se renovou, se modernizou e, a despeito da idade, continua em desenvolvimento, repleto de sonhos e projetos e, o mais importante, despertando, cada vez mais, paixões arrebatadoras.

Os componentes mais importantes do valor da marca são os elementos vinculados ao nome e ao símbolo de marca, que são importantes para um produto, idéia ou serviço, e que podem ser agrupados em quatro dimensões: reconhecimento ou visibilidade, qualidade percebida, associações de marca e fidelidade do cliente. Para se possuir uma marca verdadeiramente forte, estas dimensões devem ser bem trabalhadas.

O Atlético-PR, no que diz respeito ao seu escudo, a sua camisa, o seu mascote, ao seu estádio e ao seu centro de treinamento pode ser facilmente reconhecido e distinguido dos demais. A sua visibilidade é total, pois está a todo o tempo na mídia, seja de forma espontânea, ou seja, sem investimento financeiro, ou através de campanhas com espaços adquiridos, isto é, pagos.

A percepção sobre a sua qualidade pode ser conferida em áreas distintas: no aspecto técnico, envolvendo seu time profissional e suas categorias de base; em termos de gestão,

dado o seu nível de organização, planejamento e profissionalização; no que concerne à infra-estrutura, através de seu estádio e de seu centro de treinamento, os melhores do Brasil.

As associações de marca do Atlético-PR são positivas e envolvem paixão, credibilidade, modernidade e vanguarda, todas elas positivas e capazes de atrair parceiros comerciais e patrocinadores, ávidos por relacionarem suas marcas a estes atributos.

Já no que concerne à fidelidade de seus torcedores ela é total, não somente no que diz respeito ao Atlético-PR, mas esta é uma característica extensiva a todas as equipes de futebol. Não se troca de preferência. Como seu contingente de torcedores/consumidores no estado do Paraná é o maior, entre os paranaenses, o Atlético-PR possui esta vantagem competitiva local, que é incrementada quando se analise o perfil de seus consumidores, pois o clube detém a maioria absoluta entre os jovens, entre as mulheres e entre o público das classes A e B, mais aptas ao consumo.

Tal qual qualquer marca que queira desenvolver-se, o Atlético-PR trabalha com elementos básicos que permitem associações diversas e fortalecem o seu posicionamento na mente de torcedores/consumidores, tais quais:

- ✓ Um manual de identidade visual para exposição de sua logomarca, padronizando qualquer tipo de aparição que ela venha a ter em qualquer veículo de mídia, seja de forma eletrônica ou impressa;
- ✓ O clube possui uma palavra associada, que é Paixão;
- ✓ O Atlético-PR trabalha suas campanhas publicitárias valendo-se sempre de um *slogan*, sempre adequado a mensagem específica que ele quer passar naquele momento específico e dentro do contexto de sua campanha;

- ✓ Possui um *slogan* que independente de qualquer campanha publicitária e que já é conhecido mesmo fora do Paraná, que envolve sua torcida, a saber: “a torcida mais bonita do Brasil”;
- ✓ Possui diversos porta-vozes para sua marca, como seus ídolos, ou seja, os atletas de destaque de sua equipe profissional; seu escudo, símbolo do clube e pelo qual ele se distingue dos demais; seu mascote, que atrai o público infantil, normalmente na forma de um *cartoon* ou de um animador fantasiado.

Mais um item que merece enfoque envolve é a questão da promoção, que seria um dos quatro P's do composto de marketing, e que envolve a comunicação de uma organização com os seus consumidores, ou com o mercado, de forma geral. Este é um quesito que os clubes normalmente ignoram, dada a abundância de mídia espontânea que eles recebem, seja a concedida por jornais, rádios, TVs, Internet e até via *wap*. Já o Atlético Paranaense trabalha sua comunicação há muitos anos, conforme demonstrado ao longo do presente estudo, por meio de campanhas publicitárias diversas, envolvendo todas estas formas de mídia há pouco citadas e outras mais, como *outdoors*, *flyers*, *folders*, com o grande diferencial de que, por intermédio desta iniciativa, que envolve investimento financeiro, eles detêm o controle da informação veiculada, de modo que podem trabalhar a percepção de seus torcedores/consumidores segundo seus interesses institucionais, o que minimiza possíveis atritos, fortalece a marca, agrada aos parceiros comerciais e aos patrocinadores, que passam a ter a certeza sobre o tipo de informação que será divulgado, trazendo, portanto, benefícios tangíveis e intangíveis para o clube.

Desta feita, e de acordo com o exposto ao longo de todo o presente estudo, penso que ficou explicitado como uma gestão profissional do Departamento de Marketing de um clube de futebol, com um planejamento estratégico bem definido, pode gerar benefícios tangíveis e intangíveis para uma agremiação, conforme ficou demonstrado pela descrição e explicação do modelo de gestão de marketing do Atlético-PR, que vem se constituindo em *benchmarking* no universo do futebol brasileiro.

7. Sugestões

Dado que uma pesquisa não se esgota em si mesma, o presente estudo proporcionou suposições e sugestões adicionais para novas pesquisas ligados ao tema, o marketing esportivo, ainda muito pouco explorado não somente como indústria capaz de gerar renda e empregos mas também em trabalhos científicos. Assim, sugere-se o seguinte para novos estudos:

- ✓ Estudar o comportamento do consumidor de esporte, de forma geral, quais suas motivações, quais os benefícios esperados e que percepções têm acerca dos produtos consumidos.
- ✓ Estudar os custos de troca para o consumidor de futebol, no sentido de buscar seus significados quando da opção por uma outra marca.
- ✓ Estudar o perfil do consumidor de futebol, no que concerne à dicotomia consumo utilitário vs consumo hedônico, à luz da questão da fidelidade à marca.
- ✓ Estudar as percepções das empresas acerca de mensuração de resultados advindos de uma ação de patrocínio esportivo no contexto do esporte amador.
- ✓ Estudar as percepções das empresas acerca de mensuração de resultados advindos de uma ação de patrocínio esportivo no contexto do futebol.
- ✓ Estudar os possíveis impactos da adoção de arenas multi-uso no contexto do esporte brasileiro, tal qual as concebidas internacionalmente, no que diz respeito ao reposicionamento deste produto.
- ✓ Estudar os possíveis impactos da adoção de arenas multi-uso no contexto do esporte brasileiro, tal qual as concebidas internacionalmente, no que diz respeito ao impacto

que causaria no segmento de direitos de transmissão em TV aberta, fechada e no sistema *pay per view*.

- ✓ Estudar os possíveis impactos da adoção de arenas multi-uso no contexto do esporte brasileiro, tais quais as concebidas internacionalmente, no que diz respeito à alavancagem de outras fontes de receitas para os clubes e entidades brasileiros, a saber: *catering*, publicidade estática, licenciamento de produtos, *merchandizing etc.*

8. Referências Bibliográficas

AAKER, D. & SHANSBY, G. **Positioning Uour Product**, Business Horizons, mai.-jun./1982.

AAKER, D.A. **Criando e administrando marcas de sucesso**. São Paulo : Futura, 1996.

_____. **Como construir marcas líderes**. São Paulo: Futura, 2000.

_____. **Marcas – Brand Equity**. São Paulo: Negócio, 1998.

AIDAR, A.C., OLIVEIRA, J.J. & LEONCINI, M.P. **A nova gestão do futebol**. Rio de Janeiro: Fundação Getulio Vargas, 2000.

ALMEIDA, C.J., SOUZA, M.M. & LEITÃO, S.S. **Marketing esportivo ao vivo**. Rio de Janeiro: Centro Cultural Cândido Mendes, 2000.

Ayer's Dictionary of Advertising Terms, Philadelphia, Ayer Press, 1976.

BONOMA, T.V. **Marketing News**, março 1, 1985, p 1.

COMPAN, J.C. **É preciso tratar o torcedor como Cliente**. Disponível na internet via www.lancenet.com.br/esportesa. Arquivo consultado em abril de 2000.

_____. **retorno de imagem para patrocinadores de times**. Disponível na internet via www.lancenet.com.br/esportesa. Arquivo consultado em abril de 2000.

_____. **Produtos com a marca de times são bregas**. Disponível na internet via www.lancenet.com.br/esportesa. Arquivo consultado em abril de 2000.

DEARLOVE, D. **O livro definitivo das marcas**. São Paulo: Makron Books, 2000.

DIESENDRUCK, E. **Com licença**. São Paulo: Nobel, 2000.

ENGEL, J., WARSHAW, M. & KINNEAR, T. **Promotional strategy: Managing the Marketing Communications Process**, Irwin, Boston, MA, 1991.

FREITAS, B. Botafogo voltará ao caminho das conquistas, **Jornal O Globo**, 31 de dezembro de 2001.

KINNEAR, T. & BERNHART, K. **Principles of Marketing**, Glenview III, 1990.

KOTLER, P. **Marketing para o século XXI: como criar, conquistar e dominar mercados**. São Paulo: Futura, 1999.

MARTINS, J.R. **Grandes marcas Grandes negócios**. São Paulo: Negócio, 1997.

McCARTHY, E.J. & PERREAULT, W.D. **Marketing essencial: uma abordagem gerencial e global**. São Paulo: Atlas, 1997.

MULLIN, B., HARDY, S. & SUTTON, W. **Sport Marketing**, Champaign, IL, 1996.

OLIVEIRA, J.J. **Kaiser cresce 92% no Rio por causa do futebol**. Disponível na Internet via www.lancenet.com.br/esportesa. Arquivo consultado em 25 de maio de 2000.

_____. **Clube dos 13 vai medir retorno de imagem para patrocinadores de times**. Disponível na Internet via www.lancenet.com.br/esportesa. Arquivo consultado em 28 de junho de 2000.

_____. **Produtos oficiais do futebol chegam a 50 postos BR**. Disponível na Internet via www.lancenet.com.br/esportesa. Arquivo consultado em 25 de maio de 2000.

_____. **BID pode abrir linha para construção de estádio.** Disponível na Internet via www.lancenet.com.br/esportesa. Arquivo consultado em 28 de junho de 2000.

POZZI, L.F. **A Grande Jogada.** 2 ed. São Paulo: Globo, 1998.

ROZANSKI, H.D., BAUM, A.G. & WOLFSEN, B.T. Os fãs da marca e o efeito aura. **HSM Management**, março, 2002.

SEMENIK, R.J., BAMOSSY, G.J. **Princípios de marketing: uma perspectiva global.** São Paulo: Makron Books, 1995.

STANTON, W. J. **Fundamentos do marketing.** São Paulo: Pioneira, 1980.

SUZUKI Jr., M. O futebol brasileiro na era da globalização. **Folha de S. Paulo**, 09/01/1997.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração.** 3.ed. São Paulo: Atlas, 2000.

9. Bibliografia

AAKER, D. & SHANSBY, G. **Positioning Uour Product**, Business Horizons, mai.-jun./82

AAKER, D.A. **Criando e administrando marcas de sucesso**. São Paulo : Futura, 1996.

_____. **Como construir marcas líderes**. São Paulo: Futura, 2000.

_____. **Marcas – Brand Equity**. São Paulo: Negócio, 1998.

AIDAR, A.C., OLIVEIRA, J.J. & LEONCINI, M.P. **A nova gestão do futebol**. Rio de Janeiro: Fundação Getulio Vargas, 2000.

ALMEIDA, C.J., SOUZA, M.M. & LEITÃO, S.S. **Marketing esportivo ao vivo**. Rio de Janeiro: Centro Cultural Cândido Mendes, 2000.

Ayer's Dictionary of Advertising Terms, Philadelphia, Ayer Press, 1976.

BONOMA, T.V. **Marketing News**, março 1, 1985, p 1.

COMPAN, J.C. **É preciso tratar o torcedor como Cliente**. Disponível na internet via www.lancenet.com.br/esportesa. Arquivo consultado em abril de 2000.

COMPAN, J.C. **retorno de imagem para patrocinadores de times**. Disponível na internet via www.lancenet.com.br/esportesa. Arquivo consultado em abril de 2000.

COMPAN, J.C. **Produtos com a marca de times são bregas**. Disponível na internet via www.lancenet.com.br/esportesa. Arquivo consultado em abril de 2000.

DEARLOVE, D. **O livro definitivo das marcas**. São Paulo: Makron Books, 2000.

DIESENDRUCK, E. **Com licença**. São Paulo: Nobel, 2000.

DRUCKER, P.F. **Management: tasks, responsibilities, practices**. New York: Harper & Row, 1973.

ENGEL, J., WARSHAW, M. & KINNEAR, T. **Promotional strategy: Managing the Marketing Communications Process**, Irwin, Boston, MA, 1991.

FREITAS, B. Botafogo voltará ao caminho das conquistas, **Jornal O Globo**, 31 de dezembro de 2001.

KINNEAR, T. & BERNHART, K. **Principles of Marketing**, Glenview III, 1990.

KOTLER, P. **Marketing para o século XXI: como criar, conquistar e dominar mercados**. São Paulo: Futura, 1999.

MARTINS, J.R. **Grandes marcas Grandes negócios**. São Paulo: Negócio, 1997.

McCARTHY, E.J. & PERREAULT, W.D. **Marketing essencial: uma abordagem gerencial e global**. São Paulo: Atlas, 1997.

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

_____. **Marketing Esportivo**. 2 ed. Rio de Janeiro: Record, 1995.

_____. **Administração e Marketing de Clubes Esportivos**. Rio de Janeiro: Sprint, 1998.

MULLIN, B., HARDY, S. & SUTTON, W. **Sport Marketing**, Champaign, IL, 1996.

OLIVEIRA, J.J. **Pepsi usa futebol para combater Coca-Cola.** Disponível na Internet via www.lancenet.com.br/esportesa. Arquivo consultado em 23 de março de 2000.

_____. **Kaiser cresce 92% no Rio por causa do futebol.** Disponível na Internet via www.lancenet.com.br/esportesa. Arquivo consultado em 25 de maio de 2000.

_____. **Clube dos 13 vai medir retorno de imagem para patrocinadores de times.** Disponível na Internet via www.lancenet.com.br/esportesa. Arquivo consultado em 28 de junho de 2000.

_____. **Produtos oficiais do futebol chegam a 50 postos BR.** Disponível na Internet via www.lancenet.com.br/esportesa. Arquivo consultado em 25 de maio de 2000.

_____. **BID pode abrir linha para construção de estádio.** Disponível na Internet via www.lancenet.com.br/esportesa. Arquivo consultado em 28 de junho de 2000.

POZZI, L.F. **A Grande Jogada.** 2 ed. São Paulo: Globo, 1998.

_____. **Como poderia ser o futebol profissional do futuro.** Disponível na Internet via www.lancenet.com.br/esportesa. Arquivo consultado em 16 de março de 2000.

ROZANSKI, H.D., BAUM, A.G. & WOLFSEN, B.T. Os fãs da marca e o efeito aura. **HSM Management**, março, 2002.

SEMENIK, R.J., BAMOSSY, G.J. **Princípios de marketing: uma perspectiva global.** São Paulo: Makron Books, 1995.

STANTON, W. J. **Fundamentos do marketing.** São Paulo: Pioneira, 1980.

SUZUKI Jr., M. O futebol brasileiro na era da globalização. **Folha de S. Paulo**, 09/01/1997.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2000.