

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
FACULDADE DE BIBLIOTECONOMIA E COMUNICAÇÃO
DEPARTAMENTO DE COMUNICAÇÃO SOCIAL**

KAREN MICHELLE LAUX

**O TRIPÉ DO MARKETING ESPORTIVO COMO DIFERENCIAL
COMPETITIVO DOS CLUBES DO RIO GRANDE DO SUL**

PORTO ALEGRE

2011

Karen Michelle Laux

O TRIPÉ DO MARKETING ESPORTIVO COMO DIFERENCIAL COMPETITIVO
DOS CLUBES DO RIO GRANDE DO SUL

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado como requisito parcial para a obtenção do título de Bacharel em Comunicação Social, pelo curso de Comunicação Social com Habilitação em Publicidade e Propaganda da Universidade Federal do Rio Grande do Sul.

Orientador: Ms. Adriana Coelho Borges Kowarick

Co-orientador: Adriano Budó Moritz

Porto Alegre

2011

*Dedico este trabalho ao meu pai, Nilson,
pela sabedoria e paciência exemplares;
e à minha mãe, Sirlei,
pela dedicação e força sempre presentes.*

Cheguei até aqui graças ao amor incondicional de vocês.

AGRADECIMENTOS

Aos meus pais, Nilson e Sirlei, por permitirem que eu tentasse mais uma vez o vestibular e por confiarem em mim quando estavam ausentes;

À minha irmã, Lauren, por simplesmente existir;

Ao meu namorado, Leo, por representar o que há de mais sincero no amor e me fazer feliz a cada novo dia;

À minha avó, Nena, pelas incansáveis orações e palavras de conforto;

À Carlinha, mais que amiga, uma consultora-orientadora de TCC;

E ao Rick, pelas caronas e amizade construída ao longo da BR-116;

Ao meu co-orientador, Adriano, pela parceria de dois anos;

E também à Adriana, pela super parceria de dois meses;

À UFRGS, por me fazer acreditar nos desafios e proporcionar a realização de um sonho.

“O pior cego é o que só vê a bola”

(Nelson Rodrigues)

RESUMO

O presente trabalho refere-se à representatividade das rendas oriundas dos estádios, direitos de transmissão de televisão e marketing na receita total dos dois principais clubes de futebol do Rio Grande do Sul: Grêmio Foot-Ball Porto Alegrense e Sport Club Internacional. Através de pesquisa exploratória e bibliográfica e de entrevistas em profundidade com profissionais de marketing esportivo, procuramos saber se a estratégia de equilibrar essas três fontes de receita dentro dos clubes de futebol está sendo praticada e qual a importância que a área de marketing está tendo nos clubes atualmente. Num primeiro momento, conceituamos o marketing esportivo no Brasil e no mundo e apresentamos historicamente os clubes que farão parte da pesquisa. A seguir, explicamos em detalhes o que é esse equilíbrio de receitas e descrevemos como é importante os clubes de futebol adotarem uma estratégia de ação, pensar num planejamento de longo prazo e manter a inovação como diferencial em suas práticas de marketing. Por fim, saberemos que Grêmio FBPA e SC Internacional ainda não tem uma equação proporcional de renda nas três variáveis citadas, mas que as perspectivas para aumento de receitas, vindas principalmente da área de marketing, são boas para ambos os clubes para os próximos anos.

Palavras-chave: Marketing esportivo. Estratégia de marketing. Planejamento estratégico. Gestão de clubes de futebol.

ABSTRACT

This study deals with the representativeness of revenues from the stadiums, broadcasting rights for television and marketing in total revenue of the two main soccer clubs of Rio Grande do Sul: Grêmio Foot-Ball Porto Alegrense and Sport Club Internacional. Through the exploratory research and literature and interviews with sports marketing professionals, we intend to know if the strategy to balance these three sources of revenue within the soccer clubs has been practiced and how important is the marketing area on this clubs today. In a first moment, we conceptualize the sports marketing in Brazil and around the world and historically present clubs that will be part of the research. The following part, explains in details what is this balance of revenue and describes how important it is to the soccer clubs to adopt a strategy of action, think of a long-term planning and maintain innovation as a competitive edge in their marketing practices. Finally, we will know that SC Internacional and Gremio FBPA still have not a proportional equation of income in the three variables mentioned, although the prospects for increased revenues, coming mainly from the marketing area, are good for both clubs for the next years.

Key-words: Sports marketing. Marketing strategies. Strategic planning. Soccer clubs management.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Pilares estratégicos FC Barcelona 2003-2008-----	57
Figura 2 - Sequência de <i>frames</i> do comercial da Audi Cup -----	65
Figura 3 - Anúncio veiculado no jornal El País, do Uruguai -----	66
Figura 4 - Sequência de frames do <i>reality show</i> ‘The Amazing Race América Latina’ 69	
Figura 5 - Projeto gráfico Grêmio Arena - visão frontal -----	72
Figura 6 - Projeto gráfico Grêmio Arena - visão interior -----	72
Figura 7 - Projeto gráfico Modernização do estádio Beira-Rio - visão superior-----	73
Figura 8 - Projeto gráfico Modernização do estádio Beira-Rio - visão interior-----	74
Figura 9 - Anúncio Campanha ‘Sócio-Torcedor Ouro’ -----	81
Figura 10 - <i>Banner</i> eletrônico da campanha de fidelização ‘1 + 1 = 200 mil sócios’ ---	85

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Ranking dos clubes europeus que mais geraram receita em 2011 -----	37
Tabela 2 - Clubes brasileiros com maior preço médio de ingresso por pessoa -----	40
Tabela 3 - Clubes brasileiros que mais geraram receitas nos estádios com venda de ingressos-----	40
Tabela 4 - As receitas de TV dos clubes brasileiros em 2009 -----	43
Tabela 5 - Número de sócios dos clubes em 2009 -----	77
Tabela 6 - Resumo planejamento estratégico SC Internacional 2004-2008 -----	82
Tabela 7 - Números de sócios dos clubes em 2009 -----	84

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Mídias mais usadas para acompanhar o esporte -----	42
Gráfico 2 - Participação histórica das receitas geradas por Estado -----	48
Gráfico 3 - Evolução das receitas totais - 12 maiores clubes brasileiros-----	48
Gráfico 4 - Evolução da marca Grêmio - em R\$ milhões -----	49
Gráfico 5 - Evolução da marca Internacional - em R\$ milhões -----	49
Gráfico 5 - O tamanho das torcidas brasileiras - em milhões de pessoas -----	76
Gráfico 6 - Evolução dos Sócios-Torcedores gremistas -----	78
Gráfico 8 - Evolução de alistados no Exército Gremista -----	80
Gráfico 9 - Evolução quadro social SC Internacional 2001-2011 -----	83

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	11
2	SISTEMAS DE MARKETING	16
2.1	O Marketing Esportivo	18
2.2	O Marketing Esportivo no Brasil	20
3	OS CLUBES	24
3.1	O Futbol Club Barcelona	24
3.2	O Grêmio Foot-Ball Porto Alegre	27
3.3	O Sport Club Internacional	32
4	A ESTRATÉGIA DO 1/3	36
4.1	Os estádios	38
4.2	Os direitos audiovisuais	41
4.3	O marketing	46
5	O TRIPÉ DO MARKETING ESPORTIVO	51
5.1	A estratégia	52
5.2	O planejamento	56
5.3	A inovação	58
6	O MOMENTO DA DUPLA GRE-NAL	62
6.1	Internacionalização	62
6.2	Novos estádios	69
6.3	Fidelização dos sócios	75
7	CONSIDERAÇÕES FINAIS	86
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	90
	ANEXO A - GRÁFICO EVOLUTIVO DO QUADRO SOCIAL DO FC BARCELONA	94
	ANEXO B – RECEITAS DE TV DOS CLUBES ESPANHÓIS 2009/2010	95
	ANEXO C - ROTEIRO DE ENTREVISTA DO SC INTERNACIONAL	96
	ANEXO D - ROTEIRO DE ENTREVISTA DO GRÊMIO FBPA	97
	ANEXO E – ROTEIRO DE ENTREVISTA FERNANDO TREIN	98
	ANEXO F – ENTREVISTA JORGE AVANCINI	99
	ANEXO G – ENTREVISTA MICHELLE BILLO	107
	ANEXO H – ENTREVISTA FERNANDO TREIN	112

1 INTRODUÇÃO

A história do esporte contemporâneo tem sido marcada por sua crescente mercantilização. Ao longo do século XX, a difusão de hábitos esportivos e a conformação de uma cultura de massa levaram à expansão do consumo de artefatos, equipamentos e serviços relacionados à prática esportiva.

Um forte impulso ao marketing esportivo foi dado nos anos 1970, quando grandes empresas multinacionais começaram a adotar estratégias globais de marketing e encontraram na promoção de eventos esportivos internacionais uma forma de alcançar um número enorme de mercados consumidores (CONTURSI, 1996). A partir daí, a utilização do esporte como veículo de propaganda e *merchandising* por grandes empresas só tem feito aumentar.

Consideramos o marketing esportivo, então, conforme MELO (1995), uma ferramenta utilizada para comunicar-se com clientes, *prospects*, colaboradores e comunidade, tendo o esporte como forma de contato com o *target* – nesse caso, os torcedores - e, portanto, ligado diretamente à emoção e à paixão. Mais do que analisar a importância para as organizações de se criar e administrar uma marca, o marketing esportivo dá conta de explicar como as equipes em condições de se transformar em marcas, de acordo com a indústria do esporte, podem oferecer aos torcedores uma experiência especial, sendo capaz de não ficar na dependência de vitórias e derrotas. (REIN, KOTLER, SHIELDS, 2008, p.113). De acordo com os autores acima, essas são as empresas que continuarão competitivas no mercado do esporte.

No Brasil, principalmente pelo cenário econômico próspero que o país está vivendo - o qual já tem grande poder de influência sobre outras nações - também encontramos no marketing esportivo sinais de prosperidade. No que tange o futebol, os clubes brasileiros já apresentaram profunda evolução nos negócios nos últimos dez anos¹, mas é projetada uma evolução ainda maior. A Copa de 2014 pode ser considerada como a principal responsável por tal feito, mas não podemos diminuir o trabalho que vem sendo realizado pelas áreas de marketing dos clubes.

O futebol brasileiro pode ser considerado um mercado único no momento atual do futebol global, fazendo com que milhões de pessoas se interessem pelo esporte mais popular do planeta. Poucos países apresentam um número tão expressivo de pessoas

¹ De acordo com estudo publicado pela empresa de consultoria e auditoria Crowe Horwath RCS, em 2010.

interessadas pelo esporte. De acordo com o Dossiê Esporte, estudo encomendado pelo canal SporTV ao Instituto Ipsos Marplan e publicado em 2006, quase a totalidade da população pratica alguma modalidade esportiva ou acompanha a cobertura de algum esporte pela televisão. O futebol, entre todos os esportes, é o mais seguido por homens e mulheres que declararam acompanhar o futebol durante toda a vida.

Levando em consideração o cenário atual do futebol no Brasil, consideramos pertinente a realização de uma pesquisa que tivesse como abordagem central as práticas de marketing esportivo nos clubes brasileiros de futebol. No entanto, o Brasil é um país formado por uma grande gama de clubes expressivos, dentre os quais os principais estão concentrados nos estados de São Paulo, Rio de Janeiro, Minas Gerais e Rio Grande do Sul. Dessa forma, optamos por estudar aqueles de maior proximidade e com os quais pudéssemos ter acesso às informações mais fácil e rapidamente: Grêmio Foot-Ball Porto-Alegrense e Sport Club Internacional².

Como questionamentos iniciais, tínhamos as seguintes perguntas: Como os clubes têm desempenhado suas ações de marketing? Qual a importância do marketing para os clubes? Qual a participação desta área na receita total dos clubes? Quais variáveis definem esse resultado? Em que ou quem os clubes se inspiram na busca de resultados?

A motivação de investigar o cenário do marketing da dupla Gre-Nal partiu do desafio de responder essas questões que, por sua vez, foram sendo instigadas ao longo de dois anos, a partir da realização de um curso de marketing esportivo, em 2009, e a participação em um seminário de mesma temática, em 2010. Além disso, precisávamos de uma orientação para a mensuração dos resultados, algum clube com bom desempenho dentro e fora de campo e que pudesse servir de modelo de gestão de futebol e de planejamento estratégico. Logicamente, fomos atrás de referências no futebol europeu e através do livro “A bola não entra por acaso”, de Ferran Soriano, ex-vice-presidente do Futbol Club Barcelona no período de 2003 a 2008, descobrimos que este clube nos ajudaria na realização deste trabalho.

Através da afirmação de que as três maiores fontes de renda de um clube devem vir dos estádios (bilheterias e mensalidades de sócios), dos direitos de transmissão de televisão (as cotas de TV) e do marketing (patrocínios, *merchandising*, licenciamentos, entre outros), Soriano (2010) defende uma equação de equilíbrio entre esses suportes de

² Conhecidos como ‘dupla Gre-Nal’, por ser este um clássico do futebol gaúcho e brasileiro.

forma que cada um contribua com 33% para a receita total (excluindo-se os valores referentes às transferências de jogadores). Neste trabalho, iremos nos referir a esta equação como ‘estratégia do 1/3’.

Assim, questionamos se o marketing já teria essa representatividade nos dois principais clubes de futebol do Rio Grande do Sul (Grêmio Foot-Ball Porto Alegrense e Sport Club Internacional) e se os departamentos de marketing destes clubes consideram esse equilíbrio fundamental para a gestão dos negócios vinculados ao futebol.

A presente monografia tem como objetivo geral, então, analisar a representatividade das rendas provenientes dos estádios, direitos e transmissão de televisão e marketing na receita total da dupla Gre-Nal - tendo como foco as ações de marketing, uma vez que esta se apresenta como a de maior potencial no Brasil - partindo do conceito de que a equação de equilíbrio entre essas receitas é a melhor estratégia para um bom desempenho desses clubes a nível mundial.

Os objetivos específicos se apresentam como: traçar um panorama geral e histórico da prática de marketing no Brasil e no mundo; analisar as três principais fontes de receita - os estádios, os direitos de transmissão de TV e o marketing - do Grêmio FBPA e SC Internacional, comparando dados do FC Barcelona com o desempenho da dupla Gre-Nal; explicar a importância de se adotar uma estratégia coerente com a situação e posicionamento do clube, bem como construir um planejamento de médio e longo prazos, partindo do pressuposto de que a inovação também deve fazer parte das práticas de marketing.

A pesquisa deste trabalho utilizará como metodologia a pesquisa exploratória, pesquisa bibliográfica e entrevista em profundidade. Segundo Gil (2002), a pesquisa exploratória tem como função adaptar maior familiaridade com o problema, tornando-o mais explícito ou estabelecer hipóteses. “Pode-se dizer que estas pesquisas têm como objetivo principal o aprimoramento de ideias ou a descoberta de intuição” (GIL, 2002, p. 41). Selltiz (1967 apud Gil, 2002) afirma que na maioria das vezes a pesquisa exploratória envolve levantamento bibliográfico, entrevistas com pessoas que tiveram experiências práticas com o problema pesquisado, e análise de exemplos que estimulem a compreensão, assumindo, no geral, a forma de pesquisas bibliográficas e estudo de caso.

Já a pesquisa bibliográfica, classificada com base nos procedimentos técnicos utilizados, é desenvolvida com base em materiais que já foram publicados, compostos

por meio de livros e artigos específicos. Envolve nove etapas para o seu procedimento, que são a escolha do tema, o levantamento bibliográfico preliminar, a formulação do problema, a elaboração do plano provisório do assunto, a busca de fontes, a leitura do material, o fichamento, a organização lógica e a redação do texto.

Segundo Fontana e Frey (1994 apud Duarte e Barros, 2008), a entrevista é uma das mais comuns e influentes maneiras que se utiliza para tentar entender a condição humana, tornando-se uma técnica de coleta das informações nas ciências sociais, com uma grande doação em áreas como a sociologia, a comunicação, a antropologia, a administração, a educação e a psicologia. Para Duarte e Barros (2008), a entrevista em profundidade é uma técnica qualitativa, que empreende um assunto a partir do recolhimento de informações, percepções e experiências para que possam ser analisadas e apresentadas, estruturadamente. Os autores afirmam que numa entrevista em profundidade não se pode testar hipóteses, determinar amplitude ou a quantidade de um fato, deve tratar as informações estatisticamente.

A entrevista em profundidade é uma técnica dinâmica e flexível, útil para apreensão de uma realidade tanto para tratar de questões relacionadas ao íntimo do entrevistado, como para descrição de processos complexos nos quais está ou esteve envolvido. É uma pseudoconversa realizada a partir de um quadro conceitual previamente caracterizado, que guarda similaridade, mas também diferenças, com a entrevista jornalística (DUARTE e BARROS, 2008, p. 64).

Dentre os três tipos de entrevista que Duarte e Barros (2008) definem, a saber, entrevista aberta, semi-aberta e fechada, utilizaremos a segunda classificação como método de entrevista. De acordo com os autores, a entrevista semi-aberta origina-se com roteiro de questões-guia, que direcionam a entrevista. O modelo padrão utilizado nesta monografia inicialmente conteve dez perguntas que buscavam fornecer subsídios para a construção de um pensamento em torno da 'estratégia do 1/3'. A escolha dos entrevistados foi pautada pela relevância para esta pesquisa, buscando-se entrevistar os profissionais de marketing dos clubes ou que tem alguma relação com o marketing esportivo. Foram entrevistados o diretor executivo de marketing de vice presidente do Sport Club Internacional, Jorge Avancini; a gerente de marketing do Grêmio Foot-Ball Porto Alegre, Michelle Billo; e o professor acadêmico da ESPM-RS e especialista em marketing esportivo, Fernando Trein - que também é proprietário da empresa de marketing esportivo, 'Victory Sport Marketing'. Durante as entrevistas foram utilizados

um gravador digital, além de bloco de anotações, como mecanismos de coleta de dados. Ao longo do estudo, foram realizados vários contatos que não obtiveram êxito, como por exemplo, tentativas de obter informações documentais por e-mail (visto que na entrevista não foi possível pelo tempo restrito de atendimento da entrevistada) da área de marketing e do quadro social do Grêmio FBPA. Os dados referentes ao clube que constam nesse trabalho foram extraídos da entrevista realizada com a gerente de marketing do Grêmio, de matérias e notícias publicadas no site (www.gremio.net), do seminário de marketing esportivo realizado em 2010 e da participação da autora no chamado 'Encontros com a Direção' - evento promovido para o quadro social do Grêmio, que em novembro de 2010 teve como assunto discutido o departamento de marketing gremista.

De posse de todas as informações necessárias, construímos o trabalho a partir da conceituação do 'marketing 3.0' (KARTAJAYA, KOTLER, SETIAWAN, 2010) e da revisão histórica do marketing esportivo no mundo e no Brasil, no capítulo primeiro. No segundo capítulo, trazemos a história dos clubes de futebol estudados - o FC Barcelona, o Grêmio FBPA e o SC Internacional - para mostrar as semelhanças culturais e esportivas entre os clubes. No capítulo terceiro, trazemos o que é a 'estratégia do 1/3', o motivo de denominá-la assim e como os clubes estão desempenhando nos pilares que compõem essa equação de receita de um clube de futebol. No quarto capítulo, apresentamos o 'tripé' do marketing esportivo e explicamos a importância que estratégia, planejamento e inovação devem ter nas atividades relacionadas ao marketing esportivo. E, por fim, mostramos as atividades que estão permitindo que Grêmio e Internacional tenham um desempenho em força de marca favorável no Brasil e no mundo, através de ações de internacionalização da marca, a construção e reforma de seus estádios e os programas de fidelização dos sócios. Ao final, teremos condições de analisar o que foi pesquisado e saberemos se a dupla Gre-Nal está em linha com a 'estratégia do 1/3', conseguindo manter o equilíbrio de suas receitas e se podemos esperar que os clubes do Rio Grande do Sul sejam tão bem sucedidos quanto o FC Barcelona.

2 SISTEMAS DE MARKETING

Antes de dar início ao que iremos propor como a estratégia do 1/3 e o tripé de marketing esportivo, é importante contextualizar como a área de marketing foi sendo integrada e utilizada no esporte. Ainda que os dados históricos sejam comuns aos trabalhos publicados na área, traremos aqui aquilo que mais torna-se relevante quando estudamos estratégia e planejamento.

Quando as primeiras bibliografias sobre marketing surgiram, por volta da década de 1960, não era de se imaginar que tantas ramificações pudessem nascer através deste campo de estudo. À época, classificava-se o marketing por meio de três abordagens: a abordagem *commodity*, que descrevia as características de diferentes produtos e o comportamento do comprador em relação a eles; a abordagem institucional, que descrevia como funcionavam as várias organizações de marketing, tais como atacadistas e varejistas; e a abordagem funcional, que descrevia como as diversas atividades de marketing – propaganda, força de vendas, definição dos preços – atuavam no mercado (KOTLER, 1999).

Há mais de 50 anos a área de marketing vem se transformando e se adequando aos novos padrões de consumo e comportamento das pessoas. Hoje, já estamos acostumados a diferenciar o marketing empresarial do esportivo, o marketing político do social, o marketing de relacionamento do pessoal. São nuances que os diferenciam, mas os mercados de nichos provocam cada vez mais seu desenvolvimento. Nesse processo evolutivo, Kartajaya, Kotler e Setiawan (2010) afirmam que o marketing deixou de ser centrado no produto – definido por ele de ‘Marketing 1.0’ – e passou a ser centrado no consumidor – por sua vez, o ‘Marketing 2.0’. Tendo em vista que hoje o mundo passa por um período de mudanças rápidas e avassaladoras - tanto nas relações humanas quanto nas relações da natureza – o marketing transforma-se mais uma vez, em resposta à essa nova dinâmica do meio. Mais do que se preocupar com consumidores, o foco agora são as questões humanas. Eis que surge para o autor o ‘Marketing 3.0’, que é a fase na qual as empresas mudam da abordagem centrada no consumidor para a abordagem centrada no ser humano, e na qual a lucratividade tem como contrapeso a responsabilidade corporativa.

Hoje, estamos testemunhando o surgimento do Marketing 3.0, ou a era voltada para os valores. Em vez de tratar as pessoas simplesmente como

consumidoras, os profissionais de marketing as tratam como seres humanos plenos: com mente, coração e espírito. Cada vez mais, os consumidores estão em busca de soluções para satisfazer seu anseio de transformar o mundo globalizado num mundo melhor. [...] Buscam não apenas satisfação funcional e emocional, mas também satisfação espiritual, nos produtos e serviços que escolhem (KARTAJAYA, KOTLER, SETIAWAN, 2010, p. 4).

Nesse sentido, identificamos uma forte afinidade deste chamado ‘Marketing 3.0’ com o momento que estão passando as atuais gestões de alguns clubes de futebol e o setor de marketing esportivo futebolístico como um todo, principalmente no Rio Grande do Sul. As características desta nova era do marketing – colaboração, cultura e espírito – vão de encontro ao discurso e às práticas que os clubes desempenham desde sempre.

É a forma mais sofisticada da era centrada no consumidor, em que o consumidor demanda abordagens de marketing mais colaborativas, culturais e espirituais. A nova onda de tecnologia facilita a disseminação de informações, ideias e opinião pública, e permite aos consumidores colaborarem para a criação de valor. A tecnologia impulsiona a globalização à paisagem política e legal, à economia e à cultura social, gerando paradoxos culturais na sociedade. A tecnologia também impulsiona a ascensão do mercado criativo, que tem uma visão de mundo mais espiritual (KARTAJAYA, KOTLER, SETIAWAN, 2010, p. 22).

Nosso objetivo com estes primeiros parágrafos, além de introduzir os novos conceitos que estão dominando os estudos de marketing, é sinalizar que o marketing esportivo dos clubes do Rio Grande do Sul tem hoje a seu favor toda essa nova atmosfera de planos e ações centradas no ser humano, nas quais o mais importante são os valores emocionais e espirituais que as marcas (ou empresas ou clubes) têm a oferecer aos consumidores. Pelo fato de o esporte – e em especial, o futebol – envolver a emoção, a paixão, o sentimento e o estado de espírito dos seus torcedores e praticantes, a premissa do ‘Marketing 3.0’ irá nos ajudar a formar a argumentação teórica necessária para a condução do trabalho.

Nos parágrafos que se seguem, faremos uma rápida conceituação do marketing esportivo no mundo e no Brasil, principalmente no que tange o futebol, bem como apresentaremos os clubes que servirão de base para este estudo, a saber, Sport Club Internacional e Grêmio Football Porto Alegrense. Demonstraremos, ainda, como estes dois clubes estão próximos de alcançar o padrão de excelência de gestão de futebol (ou, pelo menos, muito à frente de outros grandes clubes brasileiros) encontrada hoje na maioria dos clubes europeus – com destaque para o FC Barcelona, da Espanha –

ancorados em suas ações de marketing esportivo, através da *Estratégia do 1/3* do clube catalão.

2.1 O Marketing Esportivo

Para conceituar o marketing esportivo, vamos utilizar o exemplo que Fernando Trein³ apresentou em entrevista realizada durante o processo de pesquisa deste trabalho. De acordo com ele, para explicar o marketing podemos nos amparar no consumidor que chega a um supermercado e compra uma garrafa de Coca-Cola. Ao fazer a escolha pela marca, há a evidência de que o marketing pensou, planejou, aplicou conceitos e deu retorno. Quando tentamos usar o mesmo exemplo para explicar o marketing esportivo, não conseguimos. “O consumidor não sai vibrando, pulando de alegria por ter comprado uma garrafa de Coca-Cola, diferente de quando compra uma camisa de seu time do coração, muitas vezes”, Para Trein, o sentimento “emoção” é que aquilo que diferencia o marketing puro do marketing esportivo, pois este nada mais é do que a aplicação dos conceitos daquele no esporte” (TREIN, 2011).

Nos estudos sobre marketing esportivo (por exemplo, MELO NETO, 2003 e POZZI, 1998), entretanto, é comum encontrarmos textos com forte associação com as ações de patrocínio. E o motivo pode estar no fato de ser esta uma estratégia de marketing e negócio amplamente utilizada em diversas modalidades esportivas. De uma maneira geral, podemos definir o patrocínio como uma ação promocional, integrante das estratégias de marketing das empresas, e que possui um forte fator de alavancagem dos demais esforços do mix de marketing (MELO NETO, 2003). Para Pitts e Stotlar (2002, p. 90), uma definição abrangente sobre marketing esportivo é “o processo de elaborar e implementar atividades de produção, formação de preço, promoção e distribuição de um produto esportivo para satisfazer as necessidades ou desejos de consumidores e realizar os objetivos da empresa”, ou seja, a aplicação específica dos princípios e processos de marketing aos serviços, bens e eventos esportivos ou que tenham associação com o esporte. De acordo com os autores,

³ Professor acadêmico da ESPM-RS e especialista em marketing esportivo.

o marketing esportivo tornou-se a função mais importante de um negócio esportivo, devido ao crescimento fenomenal da indústria do esporte, que não dá sinais de esgotamento. Tal crescimento sugere um número cada vez maior de empresas e produtos esportivos. [...] No sentido empresarial, vencer significa manter-se no negócio num nível satisfatório. O sucesso é definido pela própria empresa esportiva e em geral se mede pela realização de seus objetivos propostos. (PITTS, STOTLAR, 2002, p. 90).

Essa perspectiva do marketing ancorar suas ações no esporte, em que as organizações se associam a equipes esportivas, jogadores ou a esportes em geral com o objetivo de atrair clientes, envolver-se em atividades comunitárias ou fornecer incentivos para seus funcionários e demais públicos é apenas uma visão do assunto. A outra perspectiva – e à qual este trabalho tem por finalidade explorar – é o marketing do esporte, no qual as organizações esportivas aplicam os princípios-padrão do marketing em suas operações de negócios – que nada mais é do que a gestão do futebol.

Outra razão para associarmos o marketing esportivo às ações de patrocínio vem justamente de sua origem histórica, na qual uma de suas teorias data da Grécia e da Roma antigas, quando os cidadãos ricos apoiavam os festivais de atletismo e os aristocratas patrocinavam gladiadores no Coliseu de Roma, tudo na tentativa de conquistar a simpatia do público (MORGAN, SUMMERS, 2007). Ainda que nessa abordagem não se leve em consideração o conceito de marketing (apelar às necessidades e aos desejos dos consumidores dentro da capacidade da organização), os marcos históricos subsequentes também estreitam as práticas de patrocínio às ações de marketing no esporte, como é caso das indústrias de cigarro e bebidas alcoólicas, entre as décadas de 1960 e 1970. Conforme afirma Pozzi:

os maiores responsáveis pela popularização do marketing esportivo em todo o mundo foram as indústrias de cigarro e bebidas alcoólicas, como alternativa à proibição pelo Congresso Americano da veiculação de propagandas em determinados horários. Não por acaso, empresas como Marlboro e Camel (cigarros), Campari e Fosters (bebidas) apresentam um longo e bem sucedido histórico de associação com o esporte, especialmente o automobilismo. A restrição à divulgação da imagem de cigarros e bebidas tem sido tão rigorosa que alguns países da Europa, como França e Inglaterra, exigem que se retirem de alguns carros da Fórmula 1 nomes e logotipos que identifiquem tais produtos⁴. (POZZI, 1998, p. 21).

⁴ Na realidade, nenhuma marca de cigarro no mundo patrocina a Fórmula 1 hoje. O último contrato vigente era o da marca Marlboro com a equipe italiana Ferrari, que apenas mostrava um grafismo semelhante a um código de barras (portanto, sem nome e sem logo) na lataria dos carros. O contrato se encerrou ao final da temporada 2010. Disponível em: <http://www.esportefino.net/patrocinio-de-cigarro-na-formula-1-completa-40-anos/>. Acesso em 28 de Maio de 2011.

Os Jogos Olímpicos também têm importante papel nessa história. Morgan e Summers afirmam que as Olimpíadas de 1896 já mostram uma abordagem do conceito de marketing com enfoque no cliente na medida em que a competição foi financiada de forma privada por selos, venda de ingressos, medalhas comemorativas e publicidade de programas:

no início, atividade do marketing esportivo estava voltada sobretudo para os principais eventos esportivos, como as Olimpíadas, até o fim da década de 1960 e o começo da década de 1970. Foi nesse momento que as organizações esportivas começaram a reconhecer que práticas de negócios mais eficientes e tradicionais eram necessárias para se ter sucesso, com o marketing sendo uma dessas funções de negócios. (MORGAN, SUMMERS, 2007, p.9).

Em 1984, as Olimpíadas de Los Angeles deram o próximo grande impulso no marketing esportivo, recebendo o reconhecimento de ser o evento que inaugurou o marketing esportivo de modo mais formal, uma vez que foi a primeira Olimpíada a depender totalmente do dinheiro da iniciativa privada – principalmente de patrocínios – e a primeira a ter lucro. “Depois disso, o esporte olímpico foi verdadeiramente reconhecido por seu valor comercial” (MORGAN, SUMMERS, 2007, p.9).

Alguns anos antes, em 1921, temos o primeiro relato de que os investimentos de marketing no esporte geraram ganhos de participação de mercado: a Hillerich & Bradsby, fabricante do taco de beisebol Louisville Slugger, tornou-se a indústria líder na produção e venda de tacos de beisebol. A conquista dessa posição resultou da implementação de um plano de marketing (PITTS, STOTLAR, 2002). Diversas variáveis, entre forças externas e internas, contribuíram para a construção deste cenário⁵, mas desde então, o esporte ganhou um tratamento cada vez mais próximo de um negócio e a ação do marketing esportivo é uma das principais razões para isso.

2.2 O Marketing Esportivo no Brasil

⁵ Tendo em vista que o esporte a ser analisado nesta pesquisa é o futebol, não cabe aqui apresentar e analisar as forças externas (macromarketing) e as forças internas (micromarketing) deste *case* do marketing esportivo mundial. Quem tiver interesse, é válida a leitura do tópico ‘Plano de Marketing da Hillerich & Bradsby’, disponível no capítulo 3 do livro de Pitts e Stotlar, Fundamentos de Marketing Esportivo, a partir da página 49.

Hoje, o Brasil está seguindo numa trajetória ascendente, já tendo um grande poder de influência sobre as outras nações. O sucesso econômico do país dependerá basicamente da qualidade e da capacidade de inovação de seus produtos e serviços. No esporte, não será diferente. Ainda utilizamos a paixão por determinados esportes, especialmente o futebol, para abusar na inabilidade administrativa. Mas sabemos que é preciso parar com sugestões, ideias ou ações isoladas e partir para o planejamento formal, trabalhando as marcas esportivas com visão profissional. A história do marketing esportivo no Brasil sob o ponto de vista do planejamento e visão estratégica de longo prazo dos clubes brasileiros é muito recente. Estamos dando os primeiros passos da caminhada. E mesmo quando essa história é contada sob a ótica das empresas que viram no esporte brasileiro uma grande oportunidade de anunciar e ampliar o reconhecimento das suas marcas, alguns importantes *cases* de sucesso até podem ser relatados, mas não temos uma grande história de evolução das práticas de marketing no esporte a ser contada.

É difícil encontrar na bibliografia brasileira uma data específica que caracterize a introdução do marketing esportivo no Brasil. Contudo, autores como Contursi (1996) e Melo Neto (2007), concordam ao relatar que praticamente tudo o que envolvia marketing e esporte até meados da década de 1970 estava ligado ao futebol. Apenas ao final dos anos 1970 e início dos anos 1980 que houve uma grande transformação no esporte brasileiro. Surgiram empresas que começaram a investir no esporte, buscando retorno publicitário e de vendas. Estas, através de ações promocionais, escolhiam a modalidade esportiva que melhor se adequava ao seu perfil institucional e definiam as melhores alternativas de promoção e patrocínio esportivo.

Foi nesse contexto que ocorreu o início do *boom* do vôlei e outros esportes olímpicos no Brasil, com a participação de associações classistas e de times patrocinados por grandes empresas. Melo Neto, registra:

em 1981, a Atlântica-Boavista⁶ [...] decidiu investir no vôlei. Logo depois, o Grupo Atlântica de Seguros se associou ao Bradesco e os investimentos se estenderam ao basquete, atletismo e futebol de salão. A Pirelli, já em 1980, possuía uma equipe de vôlei masculino; foi bicampeã nos anos de 1982 e 1983. A Supergasbrás, outra pioneira na relação empresa-esporte no Brasil, formou em 1982, no Rio, um time feminino de vôlei e conquistou três títulos brasileiros (83, 85 e 86), três estaduais e dois vices sul-americanos. [...] A

⁶ Fundada em 1935, passa a ser chamada Bradesco Seguros S.A. a partir de 1983 quando o Banco Bradesco S.A. assumiu seu controle acionário. Disponível em: http://www.segurance.com/seg_uniao.html. Acesso em 29 de Maio de 2011.

Mesbla foi uma das pioneiras no patrocínio da natação. Dos dezesseis nadadores brasileiros em Seul, onze eram do projeto Mesbla de Natação, iniciado em julho de 1985. A Nívea decidiu investir no tênis. Só a *Nívea Cup* consumiu de 10 a 15% do investimento. Em Minas Gerais, a Fiat Automóveis destinou US\$ 200 mil à equipe masculina de vôlei do Minas Tênis Clube e, a partir de 1988, começou a patrocinar o Fiat Open de tênis, realizado anualmente em Campos do Jordão. (MELO NETO, 2007, p. 17-19).

Através deste pequeno trecho, podemos perceber que as ações de marketing esportivo no Brasil na grande maioria partiam das organizações para os clubes, ou seja, o departamento de marketing das empresas já estava há bastante tempo consolidado e maduro a ponto de enxergar no esporte, uma oportunidade de negócio. O atual momento do marketing esportivo no Brasil, no que tange o futebol, mostra que esse cenário está mudando – ainda que num ritmo lento – na medida em que o setor de marketing dos clubes vem se estruturando e apresentando ao mercado e às empresas, oportunidades de negócios para aqueles que pretendem investir. O que queremos dizer, enfim, é que a função de prospecção, que antes era feita apenas na relação empresas-clubes, hoje é também feita ao nível clubes-empresas e clubes-consumidores.

Durante o processo de modernização do marketing esportivo no Brasil, movido principalmente pela reestruturação de algumas gestões de futebol, muito foi analisado, estudado e debatido em transformar os clubes de futebol do país em ‘clubes-empresa’. Um movimento iniciado no final da década de 1990 e início dos anos 2000, mas provocado principalmente pelos clubes da Europa, como Chelsea, Manchester United, Liverpool, entre outros⁷, e que são de propriedade privada de alguns empresários multibilionários. No que se refere ao clube como empresa, buscava-se definir sua transformação em dois processos: 1) o nível de gerenciamento; 2) o nível legal, o que consiste a transformação do clube em uma das formas previstas pela Lei nº 9.615, de 24/03/98, e o Decreto de Regulamentação nº 2.574, de 29/04/98, a Lei Pelé (MELO NETO, 1998. apud FERNANDES, 2000). No que diz respeito a utilização de modernas técnicas de gerenciamento, com estratégias de mercado bem definidas, visando a cumprir com os objetivos de tornar o futebol um bom negócio, estamos de acordo com o autor. Entretanto, a segunda premissa ressalta a necessidade de alteração dos estatutos do clube e sua transformação em sociedade comercial, o que acreditamos que os clubes brasileiros não estavam ou estão preparados para tal. Para Kuper e Szymanski, o futebol

⁷ A lista completa de quem são os proprietários dos clubes da Premier League (Liga Inglesa de Futebol), pode ser acessada no site Futebol Finance. Disponível em: <http://www.futebolfinance.com/quem-sao-os-proprietarios-dos-clubes-da-premier-league-parte-i>. Acesso em 29 de Maio de 2011.

não deve ser mais do que futebol pelo simples fato de títulos e lucros não poderem ocupar o mesmo espaço dentro dos clubes. Eles dizem:

é quase impossível dirigir um clube de futebol como uma empresa lucrativa. Isso porque sempre haverá donos adversários que não se importam com lucros e gastarão o que for necessário na esperança de conquistar títulos. [...] Obter lucro priva um clube do dinheiro que ele poderia investir no time. (KUPER, SZYMANSKI, 2010, p. 103-104).

3 OS CLUBES

Neste capítulo, faremos um breve relato a respeito da história de cada um dos clubes estudados, a saber, Futbol Club Barcelona, Grêmio Foot-Ball Porto Alegrense e Sport Club Internacional, destacando fatos importantes para a compreensão de como esses clubes têm desempenhado no futebol, dentro e fora de campo. As informações que aqui apresentamos foram extraídas e interpretadas a partir das publicações dos clubes em seus *websites* institucionais.

3.1 O Futbol Club Barcelona

Em 29 de novembro de 1899, Hans Gamper fundou o Futbol Club Barcelona, na Catalunha, juntamente com onze outros entusiastas do futebol - que nesse período ainda era um esporte desconhecido naquela região ao norte da Espanha. À época, ele não poderia imaginar como essa iniciativa mudaria a história da Catalunha e das pessoas que ali viviam e passaram a viver. Ao longo de mais de cem anos, o clube teve um crescimento espetacular em todas as áreas e tornou-se mais do que apenas um clube desportivo, cumprindo o lema do clube que é '*más que un club*' (mais que um clube)⁸.

O Barça, como é carinhosa e mundialmente apelidado, tornou-se, para milhões de pessoas de todo o mundo, um símbolo de identidade, não só desportiva, mas também social, política e cultural. Em tempos difíceis, o clube ergueu a bandeira da Catalunha, representando as aspirações de liberdade do povo catalão, um símbolo que ainda está fortemente ligada à idiossincrasia do clube social e de massas. Quando pesquisamos sobre a história do FC Barcelona, é difícil não nos lembrarmos dos maiores clubes do Rio Grande do Sul. Algumas semelhanças entre a história e cultura do nosso Estado com a Catalunha fazem de Grêmio e Internacional clubes com uma afinidade muito próxima ao que se tornou o Futbol Club Barcelona.

⁸ Foi o presidente Narcís de Carreras, em seu discurso de aceitação presidencial em janeiro de 1968, a primeira pessoa a usar essas palavras para descrever a importância social do FC Barcelona, na Catalunha. O clube se define hoje como "mais que um clube" porque é o clube desportivo que mais representa o país e é também um dos seus maiores embaixadores. Além disso, por razões diferentes, o FC Barcelona é "mais que um clube" para muitas pessoas que vivem no resto da Espanha, que veem o Barça como um aguerrido defensor dos direitos democráticos e da liberdade. Disponível em: http://www.fcbarcelona.com/web/english/club/club_avui/mes_que_un_club/mesqueunclub_historia.html. Acesso em 07 de junho de 2011.

Na Espanha, o FC Barcelona é visto como um clube aberto e democrático. E no resto do mundo, o Barça é identificado com causas carinhosas, principalmente crianças, através do seu acordo de patrocínio com o Unicef⁹. Por todo um século, o FC Barcelona viveu momentos de glória e de dor, alguns períodos de brilho e outros nos quais não foram tão bem sucedidos, uma epopeia de bravas vitórias e derrotas humilhantes. E foi cada um desses momentos que ajudaram a definir a personalidade desse clube que, pela sua natureza peculiar, é único no mundo. Os poucos mais de cem anos de história do Futbol Club Barcelona são contados e disponibilizados no site oficial do clube (www.fcbarcelona.com) em cinco fases distintas, mas não necessariamente muito diferentes no que tange o âmbito social e o senso esportivo.

Nos primeiros anos - que vão de 1899, quando da fundação do clube, até 1922, quando inicia a construção do estádio *Les Corts* - o Barça foi um clube de futebol que tinha de se distinguir das outras equipes em Barcelona para se tornar o clube de referência da cidade. Em pouco tempo, o Barça não só se tornou o principal clube da Catalunha, como também foi associado fortemente com a identidade do povo catalão.

Da construção do *Les Corts*, a partir de 1922 até a inauguração do novo estádio, o *Camp Nou*, em 1957, o clube passou por períodos contrastantes. Pela primeira vez, conquistou o número de 10 mil sócios; o futebol evoluiu para um fenômeno de massa e tornou-se profissional; além de serem os anos de jogadores legendários, como Alcântara e Samitier. Entretanto, em virtude das dificuldades materiais e políticas resultantes da Guerra Civil Espanhola, entre outras consequências do pós-guerra, o clube foi forçado a sobreviver em condições muito adversas, incluindo o assassinato, em 1936, do presidente Josep Sunyol, responsável por propagar o *slogan* 'Esporte e Cidadania'. Esse turbulento período foi superado com a recuperação social e esportiva do clube, através da construção do novo e atual estádio do Barça, o *Camp Nou*, sob a influência decisiva do jogador Ladislau Kubala¹⁰.

⁹ O acordo entre FC Barcelona e o Fundo das Nações Unidas para a Infância, o UNICEF, foi firmado em 2006 e pela primeira vez o clube teve uma logomarca na camisa do time, apesar de não receber investimento em dinheiro para isso. Em maio de 2011, o FC Barcelona renovou seu contrato com a UNICEF, mas agora a logomarca será exibida nas costas, abaixo dos números dos jogadores, em função de um novo acordo inédito do clube com outro patrocinador: o Qatar Foudation – entidade que trabalha com educação e pesquisa científica. Pela primeira vez, o FC Barcelona recebe investimentos financeiros de patrocínio: especula-se que o clube receberá 30 milhões de euros por ano até 2016 da fundação. Até o momento, o maior contrato de patrocínio já realizado por um clube de futebol. Disponível em: <http://www.espbr.com/noticias/barcelona-mostra-camisa-novo-patrocínio-prolonga-parceria-unicef>. Acesso em 07 de junho de 2011.

¹⁰ Jogador húngaro que jogou pelo FC Barcelona durante 13 anos. Foi eleito o melhor jogador dos primeiros cem anos do clube, superando outros célebres nomes, como Johan Crujff, Bernd Schuster,

A terceira fase da história do FC Barcelona é contada a partir da inauguração do *Camp Nou*, em 1957, até o 75º aniversário, em 1974. Nesse período, o clube sofreu resultados medíocres, mas consolidou-se como uma entidade, com uma adesão crescente dos membros¹¹, recuperando lentamente sua autoestima, mas constante de sua identidade, apesar de circunstâncias adversas. Foi nesse momento que o sentimento de amor pelo clube se tornou uma filosofia dentro do FC Barcelona, quando a frase “*Barça, más que un club*” foi proclamada pelo presidente Narciso de Carreras. É nessa fase, também, que a diretoria presidida por Agustí Montal trouxe um jogador para o FC Barcelona que marcou a história do clube: Johan Cruyff¹².

Do 75º aniversário do clube, em 1974, até à conquista da primeira Taça dos Campeões Europeus¹³, em 1992, a história é marcada pela chegada da democracia aos clubes de futebol, pelo início de um longo prazo de Josep Lluís Núñez¹⁴ à frente do clube e pela expansão do estádio *Camp Nou* em função da Copa do Mundo de 1982, realizada na Espanha. Nesse período, Johan Cruyff, ídolo do clube, retorna ao FC Barcelona, mas desta vez como treinador do chamado ‘*Dream Team*’ ou ‘Time dos Sonhos’ cuja maior glória foi a conquista da Taça dos Campeões Europeus no Wembley Stadium, Inglaterra, em 1992.

A história recente do FC Barcelona é muito vitoriosa e por isso vem conquistando milhões de torcedores e admiradores ao redor do mundo. Essa consagração internacional se deu a partir de 1992 ao ganhar a primeira Liga dos Campeões da UEFA até a conquista da taça do maior campeonato de clubes do mundo, o Mundial de Clubes da FIFA¹⁵, em 2009. Desde então, são quatro Ligas Europeias, em

Ronald Koeman e Hristo Stoichkov, dentre outros. Disponível em: http://pt.wikipedia.org/wiki/L%C3%A1szl%C3%B3_Kubala Acesso em 07 de junho de 2011.

¹¹ Para mais detalhes, ver gráfico evolutivo do quadro social no Anexo A desta monografia.

¹² Jogador holandês que chegou ao FC Barcelona como a negociação mais cara do futebol até então. Tornou-se ídolo do clube e justificou o alto investimento ao reconduzir o time à conquista de um título espanhol que o clube não ganhava há 14 anos. Disponível em: <http://www.planetworldcup.com/LEGENDS/cruyff.html>. Acesso em 07 de Junho de 2011.

¹³ Hoje é mais conhecida como UEFA Champions League ou Liga dos Campeões da UEFA.

¹⁴ Josep Lluís Núñez foi eleito presidente do Barcelona em 1978. Seus principais objetivos foram estabelecer o clube como uma marca mundial e dar a estabilidade financeira. Dentro do clube, é considerado como um dos precursores do planejamento estratégico e dos avanços na área de marketing. Disponível em: <http://www.fcbarcelona.cat/web/castellano/>. Acesso em 07 de junho de 2011.

¹⁵ O Mundial de Clubes da FIFA é uma competição de futebol organizada desde 2000 pela FIFA e disputada entre clubes campeões de todas as seis confederações continentais: CONMEBOL (América do Sul), CONCACAF (Américas do Norte e Central e Caribe), UEFA (Europa), CAF (África), AFC (Ásia), OFC (Oceania). O mundial de clubes existe desde 1960, mas antes de ser organizado pela FIFA era denominada Copa Intercontinental de Clubes. Disponível em: http://pt.wikipedia.org/wiki/Copa_do_Mundo_de_Clubes_da_FIFA. Acesso em 07 de junho de 2011.

1992, 2006, 2009 e 2011¹⁶, além do Mundial de Clubes, em 2009¹⁷. Estes anos também são marcados pelo fim da presidência de Josep Lluís Núñez e as celebrações do Centenário do clube, que mostrou todo o potencial da entidade. O próximo marco da história do FC Barcelona veio com as eleições presidenciais de junho de 2003, vencidas por Joan Laporta, que reestruturou toda a entidade, os pensamentos dos líderes e o planejamento estratégico, iniciando uma nova etapa de crescimento social (o quadro social teve pico de 172.938 membros de acordo com o site do clube).

Assim começou uma nova fase, marcada pelo entusiasmo do novo projeto e a assinatura de personalidades mundiais como Ronaldinho Gaúcho, Deco e Eto'o – o que levou o Barça a estabelecer novos marcos dentro e fora de campo. Esse movimento liderado por Joan Laporta será melhor comentado nos próximos capítulos deste trabalho, tendo em vista que grande parte desta reestruturação no FC Barcelona incluía a área de marketing do clube. A grandiosidade do Futbol Club Barcelona é explicada, entre outros fatores, por esta impressionante trajetória que faz dele um dos times com mais títulos na Espanha e um dos mais bem sucedidos do mundo.

3.2 O Grêmio Foot-Ball Porto Alegre

O Grêmio Foot-Ball Porto Alegre foi fundado em 15 de setembro de 1903. De acordo com o site do clube (www.gremio.net), durante uma exibição do Sport Clube Rio Grande em Porto Alegre, a bola utilizada na partida murchou e Cândido Dias da Silva, um paulista residente no Rio Grande do Sul, emprestou a sua. Em troca disso, recebeu as primeiras lições sobre futebol e de como proceder para fundar um clube.

Nos primeiros anos do século XX, os clubes de futebol, ainda amadores, passaram a, através da aquisição de campos de treino e da formação de ligas ou federações, legitimar a prática do esporte. Nesse período, o Grêmio conquistou diversos

¹⁶ Esta última, conquistada no dia 28 de maio de 2011, no Wembley Stadium (ING), contra o Manchester United, da Inglaterra, numa partida emocionante que acabou com a vitória por 3 a 1 do clube catalão. Pela primeira vez no Brasil, o jogo foi transmitido pela ESPN em 3D nas salas de cinemas de nove cidades brasileiras ao preço médio do ingresso de R\$60,00.

¹⁷ Em 2006, o FC Barcelona, campeão da Liga dos Campeões da Europa, disputou a final do Mundial de Clubes, no Japão, com Sport Club Internacional, de Porto Alegre. Perdeu o título numa derrota por 1 a 0. Foi a segunda vez que o clube catalão perdeu o título mundial para um clube brasileiro. A primeira vez foi em 1992, quando derrotado pelo São Paulo Futebol Clube, por 2 a 1.

títulos, além de estabelecer a tradicional rivalidade mantida até hoje com o Sport Clube Internacional, fundado em 1909.

No Fortim da Baixada, o primeiro campo do clube no bairro Moinhos de Vento, se viu o surgimento do maior ídolo da história gremista, o goleiro Eurico Lara, que é o único atleta a constar no hino de um clube brasileiro. Militar vindo de Uruguaiana, Lara defendeu o Grêmio de 1920 a 1935. Sua última partida foi o Gre-Nal Farroupilha, em que jogou somente o primeiro tempo porque já estava bastante doente. O goleiro, que tinha tuberculose e problemas cardíacos, morreu 40 dias depois da sua última partida.

Em 1954, foi inaugurado o Estádio Olímpico Monumental, que marcou o início do período dos 12 em 13. Doze campeonatos em 13 disputados: o Pentacampeonato Gaúcho e Metropolitano de futebol profissional de 1956 a 1960 e o Heptacampeonato Gaúcho de 1962 a 1968. Apesar de ter participado da Taça Brasil, tendo inclusive conquistado o terceiro lugar em 1959, 1963 e 1967, o Grêmio que se conhece hoje começou a ser construído apenas nos anos 1980. Foi nesse período, portanto, que foi possível a invenção de uma tradição em torno do clube.

O que se viu no futebol na década de 1980 foi a gradual organização do esporte enquanto negócio. As transmissões de televisão, as cotas de publicidade e o consequente aumento dos salários dos jogadores responsáveis pelo espetáculo, elevaram o esporte ao sucesso que é hoje em termos profissionais.

Em 1981, o Grêmio foi campeão brasileiro sobre o São Paulo. Até então, o clube ainda não tinha conquistado um título de maior repercussão que servisse de marco na sua história. Ainda assim, por mais representativa que esta vitória tenha sido perante os outros clubes brasileiros e perante o próprio Grêmio e a sua identidade, já que o inseriu no cenário nacional como um “grande clube”, o título não o diferenciava dos demais clubes brasileiros (e principalmente do seu rival Internacional que havia sido campeão brasileiro em três oportunidades – 1975, 1976 e 1979) e, portanto, não tinha poder simbólico suficiente para criar uma tradição gremista. Em 1983, o clube nasce para os outros através das conquistas da Copa Libertadores da América e do Mundial Interclubes. Mais que isso, neste ano dá-se o nascimento da tradição do Grêmio.

Teimosamente, passando por cima de tudo, o futebol brasileiro é outra vez campeão mundial. Agora foi a vez do Grêmio, que venceu até a tradição segundo a qual um time deve estar sempre em atividade para não perder o entrosamento, a noção do jogo. A equipe gaúcha preparou-se com um zelo que beirou a temeridade e chegou brilhantemente, comoventemente ao seu maior objetivo. E pensar que quando a Seleção Brasileira precisava vencer o

Uruguai, em Salvador, o estonteante Renato ficou no banco. E pensar que esse mesmo Grêmio foi desclassificado pela Ferroviária na última Taça de Ouro¹⁸ por força de um regulamento tão esdrúxulo como o que, por exemplo, permitiu ao América forçar o adiamento de um Fla-Flu¹⁹ decisivo, ou a revogação do campeão da Paraíba, ou tantas outras sandices que temos visto neste particular nos últimos tempos. Mas não é hora de lembrar mediocridades. Resta constatar que o futebol brasileiro é, como já foi dito em relação ao homem nordestino, um forte. Resta também enaltecer o talento de um Mário Sérgio, fruto autêntico do que há de melhor no futebol brasileiro. Ele simplesmente levou à loucura o rígido esquema alemão do Hamburgo, promovendo uma maravilhosa alteração no sistema de jogo tradicional do Grêmio, mais para a força do que para o talento. Como o Santos em 1962 e 63, como o Flamengo, em 1981, o Grêmio entra para a história do futebol mundial. Para completar a festa de sua enorme torcida, não faltou sequer o detalhe de ter derrotado um adversário com as mesmas cores do Internacional, seu mais ferrenho rival. E Tóquio pôde assistir mais uma vez à superioridade do futebol sul-americano quando este se impõe sem querer copiar os modelos europeus. Num ano em que nada deu certo para o nosso futebol é realmente alentadora a façanha da brava equipe gremista. Que sirva de exemplo para os dirigentes da CBF, das federações, que signifique mais força aos clubes verdadeiramente grandes do país. Porque o mundo, está provado, reconhece não é de hoje a superioridade do tipo de futebol que se pratica por aqui. Porque a terra, como constatou o astronauta, é realmente azul, maravilhosamente gremista (KFOURI, 1983, p.3 apud LORENZ, 2009, p. 3).

Em 1989, o Grêmio foi campeão da primeira Copa do Brasil realizada, vencendo o Sport Recife por 2x1. Apesar de ter vencido a Supercopa do Brasil em 1990, o Grêmio foi rebaixado para a Série B pela primeira vez em 1991. Beneficiado por mudanças ocorridas no regulamento durante a competição, o clube retornou à elite do futebol em 1992 e abriu caminho para sua década mais vitoriosa.

A década de 1990 trouxe uma transformação gradual para futebol brasileiro. Depois de ver repetidamente as seleções fracassarem na década de 1980, o futebol-arte, o genuíno futebol brasileiro do virtuosismo técnico acabou cedendo espaço para o chamado futebol de resultados. O tetracampeonato de 1994, onde o Brasil consagrou o futebol pragmático, trouxe uma “crise de identidade” para o futebol brasileiro, acostumado a ser reconhecido pela sua excelência técnica e não pela sua disciplina tática. Esse pragmatismo ajudaria a legitimar a imagem do Grêmio dos anos 1990.

Em 1994, depois de um começo difícil, o técnico Luís Felipe Scollari - o Felipão - conquistou a confiança da torcida e levou o clube ao bicampeonato invicto da Copa do Brasil. O estilo de Felipão era o espelho perfeito da identidade do Grêmio, e com um time formado sem estrelas, mas com jogadores que queriam provar seu valor. “Ali

¹⁸ Assim era chamado o Campeonato Brasileiro em 1983, pela Confederação Brasileira de Futebol.

¹⁹ Apelido dado ao clássico de futebol Flamengo x Fluminense, no Rio de Janeiro. Semelhante ao Grêmio, no Rio Grande do Sul.

começava a se consagrar o mito do Imortal Tricolor, a identidade de um time que nunca se entrega e é capaz de feitos inacreditáveis, pela força de seu coração” (GRÊMIO FOOT-BALL PORTO ALEGRENSE, 2011). Nesse momento, Fábio Koff (que dirigiu o clube pela segunda vez entre 1993 e 1996) montava uma equipe que somente ia parar de conquistar títulos em 1997, quando ganhou pela terceira vez a Copa do Brasil, e encerrou a gloriosa década de 1990.

Paralelamente a esse momento, seguindo a tendência nacional, o clube faz uma parceria com a empresa de marketing suíça ISL (associada também ao Flamengo). A união levaria o clube a uma profunda crise econômica no início da década seguinte (anos 2000), culminando no rebaixamento do clube para a Série B do Campeonato Brasileiro de 2004, além de uma grande dívida que onera seus cofres até hoje. Mais do que isso, a crise e o rebaixamento trariam para o Grêmio o último marco na sua história.

O episódio ficou conhecido como a ‘Batalha dos Aflitos’ e possibilitou que o termo “imortalidade”, presente no hino do clube composto por Lupicínio Rodrigues, fosse trazido para outra esfera. Se no contexto cantado pela hino, era sua história que o fazia imortal, agora o clube assim o é porque foi ao inferno (segunda divisão) e voltou mesmo quando a recuperação parecia improvável. Paulo Sant’ana, reconhecido jornalista do Grupo RBS e batizado por muitos como um dos maiores personagens da torcida do Grêmio, explode em emoção em crônica publicada no Jornal Zero Hora, na segunda-feira após a ‘Batalha dos Aflitos’:

não se trata de tomar o santo nome de Deus em vão, é que só causas sobrenaturais podem explicar o jogo de sábado em Recife. Louvado seja Deus por esta graça suprema alcançada por nós gremistas. Só Deus sabe o quanto sofremos e fomos humilhados, só Deus pode ter-nos recompensado com está insuperável glória, tão estonteante que a estamos considerando superior a Tóquio-83. Glória a Deus nas alturas e paz na Terra aos Gremistas de boa vontade. Nunca os nossos espíritos viveram tamanha felicidade após tanta desventura. O Senhor é pastor de todos os gremistas e, como se viu sábado, nada nos faltará. Deus é justo, Deus é bom, e sendo justo, Deus não havia de magoarmos assim com aquela injustiça que Satanás estava nos perpetrando até a entrada tardia de Anderson em campo. Mendes Ribeiro, que era espírita, desencarnou sábado em Recife com sua frase célebre: “Deus não joga, mas fiscaliza”. Deus puxou-nos, num milagre estupendo, das portas do inferno para os sorvedouros do céu. O jogo de sábado não foi um fato esportivo, foi fato social, interessou até mesmo aos que não gostam de futebol. As imagens que vimos pela televisão, de Recife, tiveram o mesmo impacto daquelas que mostraram a queda das torres do World Trade Center, em Nova Iorque. O primeiro pênalti foi a primeira ponte derrubada. Minutos depois, a segunda torre caía, no segundo pênalti (incrivelmente o tempo decorrido entre a queda primeira e da segunda torre foi exatamente, em minutos, o tempo entre o primeiro e o segundo pênalti). Foi o mesmo impacto, nunca mais a humanidade esportiva esquecerá a queda das duas

torres do Náutico na tarde dramática do sábado recifense e gremista. Pode ser que agora entendam a ira de que fui tomado em dois programas ‘Sala de Redação’ quando Anderson foi deixado preso num calabouço do Olímpico, no jogo contra o Santa Cruz, durante 90 minutos, só sendo tirado de lá, onde ficou a pão e água durante 90 minutos, para ser colocado em campo aos 91 minutos de jogo, na estupidez mais perplexa da história do futebol. Pode ser que agora, depois do gol milagroso de Anderson em Recife, que salvou uma raça e redimiu uma nação, entendam por que as pessoas que amam o futebol não entenderam como poderia isto ter sido feito a Anderson, que não se abalou com a ofensa e humilhação e ainda teve força para erguer o seu talento além das trevas em que foi colocado naquela sala secreta, e realizar aquele gol luminoso e histórico de sábado. O talento de Anderson passou por cima da birra provinciana e retrógrada de um treinador e dos que, azaradamente para as suas carreiras esportivas, apoiaram na imprensa a violenta esquisitice do técnico. Foram muitos os heróis do grande e inolvidável – e eterno – feito gremista. Mas há um que acreditou e que virou os ceus, mares e terras para que está glória se perpetuasse na eternidade: Paulo Odone. Ou melhor, se assim o quiser, o Senador Paulo Odone. (SANT’ANA, 2005, p.43 apud LORENZ, 2009).

Se a vitória foi mérito do Grêmio ou demérito do Náutico, já não importa mais. A partida que trouxe o clube de volta à primeira divisão deu contornos épicos e sobrenaturais à sua história, apropriados pelo caráter que a própria torcida adotou a partir daquele mesmo ano. Dentre as muitas faixas expostas no estádio em dias de jogo, há uma com os seguintes dizeres: “26/11/2005. Jamais nos matarão”. Isso reforça a crença da torcida e, por conseguinte a imagem do clube, de que o Grêmio, independente da situação adversa em que se encontrar, pode reverter o resultado no fim ou ao menos vai lutar para isso.

A crise econômico-financeira e a consequente queda para a segunda divisão foi responsável também por um movimento nas arquibancadas do Estádio Olímpico: o surgimento da Geral. Além de incentivar (ou alentar) a equipe todo o tempo com canções de ordem, no momento de comemorar os gols do time, essa torcida organizada faz a chamada ‘avalanche’, que consiste em descer correndo os degraus da arquibancada em direção ao muro de proteção. A ‘avalanche’ se tornou um símbolo do Grêmio, ao passo que ela reforça a identidade que assumiu para o clube.

Embora a história do Grêmio em 1983 enquanto um clube gaúcho já existisse – visto que já havia conquistado diversos títulos dentro do Rio Grande do Sul, sem essas narrativas e sem essas conquistas, não haveria essa singularidade no discurso gremista que tão bem o diferencia dos outros clubes brasileiros e do próprio Sport Clube Internacional (como representante do futebol gaúcho). Foram, portanto, as suas

conquistas que possibilitaram a construção das suas identidades e conseqüentemente a criação da noção da sua torcida.

3.3 O Sport Club Internacional

Se os surgimentos do FC Barcelona e do Grêmio Foot-Ball Porto Alegre se deram graças à união e ao empenho de jovens amigos, a origem do Sport Club Internacional está associada a um histórico familiar: o da família Poppe. Mais especificamente aos irmãos Henrique, José Eduardo e Luiz Madeira, que chegaram a Porto Alegre, em 1901, vindos de São Paulo.

O contexto para a fundação do clube remetia a uma cidade que se modernizava e progredia rapidamente. Em 1908, bondes elétricos tinham substituído os puxados a burro; acabava-se de instalar iluminação elétrica em todas as ruas do centro; a população havia saltado de 73 mil habitantes em 1900 para 120 mil. Já o Estado do Rio Grande do Sul como um todo vivia sob forte influência do positivismo, e o governo havia determinado a criação de novos espaços públicos para práticas esportivas, a fim de formar jovens para o Exército.

Tendo um grande desejo de jogar futebol, prática que haviam aprendido ainda em São Paulo, José e Luiz, os irmãos mais jovens, viram Henrique articular a criação de um novo clube, algo que viria a se consolidar no dia 4 de abril de 1909. Aos 18 anos, João Leopoldo Seferin, que emprestou o porão da casa do pai para a reunião de fundação do Inter, foi eleito presidente.

Para dar credibilidade ao clube, o capitão Graciliano Ortiz foi escolhido presidente de honra do Inter. Além de militar, Ortiz era um homem de prestígio junto a José Montaury, intendente de Porto Alegre. Foi através de Ortiz que o Inter, recém-fundado, obteve junto à Intendência o seu primeiro campo: a Ilhota (atual praça Sport Club Internacional).

A definição sobre as cores da agremiação veio a partir da decisão do carnaval de rua daquele ano. Prevaleceu o vermelho dos Venezianos ante o verde dos Esmeraldinos. Quanto ao distintivo, o primeiro símbolo do Sport Club Internacional era formado com as iniciais SCI, bordadas em vermelho sobre o fundo branco, sem a borda também

vermelha que apareceu logo em seguida. Já na década de 1950 aconteceu a inversão, com a combinação de letras passando a ser branca sobre fundo vermelho.

No dia 12 de outubro de 1909, diante do Militar, o Inter obteve sua primeira vitória: 2 a 1. Três anos mais tarde, a instituição recebeu seu primeiro campo exclusivo de jogo, ainda em condições precárias: a Chácara dos Eucaliptos. A partir daí, as vitórias começaram a aparecer em abundância. No ano seguinte, venceu o seu primeiro campeonato: o Metropolitano. A conquista foi seguida de outras quatro. Nesse período, veio a primeira vitória em Gre-Nal: 4 a 1, em 1915. Já a conquista do campeonato Gaúcho, veio pela primeira vez, em 1927.

Em 1928, o Inter esteve próximo de fechar suas portas. O Asilo da Providência (dono da Chácara dos Eucaliptos) resolveu vender o terreno e deu preferência ao Internacional, que não se interessou pela compra. Ildo Meneghetti, que fora homenageado como patrono do clube, foi o responsável por iniciar uma campanha de arrecadação de dinheiro para comprar um terreno no bairro Menino Deus. Após utilizar campos que não eram seus durante vinte anos, o Colorado – como também é conhecido o Internacional – adquiriu uma propriedade. O estádio dos Eucaliptos, inaugurado em 1931, tinha capacidade para aproximadamente dez mil pessoas e foi o grande passo para a mudança social vivenciada pela agremiação.

Em 1969, o Internacional foi para uma casa maior, o Estádio Beira-Rio - o qual teve ajuda dos próprios torcedores em seu processo de construção. Em 6 de abril daquele ano, o clube instaurou uma nova mentalidade no futebol, de acordo com o qual os seus jogadores deveriam ter no mínimo duas dessas três qualidades essenciais: habilidade, força e velocidade. Atitudes essas que impulsionaram o clube a conquistar a década de 1970. Recordes foram batidos – como Octacampeonato gaúcho, de 1969 a 1976 – e o novo estádio correspondeu à expectativa da fanática torcida e foi palco para uma das melhores épocas vividas pelo Internacional no futebol nacional. Foram três títulos brasileiros (1975, 1976 e 1979) em menos de dez anos.

Se a década de 1970 foi a melhor do século para o Internacional, os anos 1980 ficaram marcados pela escassez de títulos. Somente alguns torneios foram conquistados e esses têm maior valor mais por serem internacionais²⁰, do que pela conquista em si e

²⁰ Em 1982, O Internacional conquistou a Taça de Ouro no Torneio Joan Gamper, em Barcelona, eliminando o time da casa na semifinal e vencendo o Manchester City, na final, por 2 a 1. Em 1984, venceu a Copa Kirin, no Japão e conquistou a medalha de prata nas Olimpíadas de Los Angeles, nos EUA – para a qual todo o time do Inter foi convocado para representar o Brasil.

apreciação da sua torcida. Somente em 1992 é que o clube voltou a ganhar um título relevante: pela primeira vez, o Inter tornou-se campeão da Copa do Brasil, ao derrotar o Fluminense no Estádio Beira-Rio.

O Sport Club Internacional entrou no novo milênio buscando nas categorias de base a essência do seu futebol. Em 2002, após um jejum de cinco anos, o Inter voltou a ganhar o Campeonato Gaúcho em quatro conquistas consecutivas. Paralelo a isso, a profissionalização do clube, através de um direcionamento estratégico, somado aos planos de modernização do estádio trouxeram o Inter de volta às competições internacionais (que não acontecia desde 1993), dentre as quais a Sul-Americana, disputada em 2004 e 2005.

A grande virada do Sport Club Internacional se deu em 2006, quando da conquista da Copa Libertadores da América. O time do técnico Abel Braga teve de superar seis adversários diferentes em 14 partidas para ficar com a taça inédita dentro do clube. O site do Internacional assim descreve o sentimento que os torcedores viveram naquele momento,

a semana que antecedeu a grande final da Libertadores foi marcada por muita expectativa. Não se falava em outra coisa em Porto Alegre. Todos os colorados contavam as horas para o início da partida mais importante dos 97 anos da história do Sport Club Internacional. Seis dias antes do confronto decisivo contra o São Paulo já havia torcedores acampados no pátio do Estádio Beira-Rio aguardando pela venda dos ingressos. Na noite do dia 16 de agosto de 2006, o Gigante foi invadido pela massa colorada. Ávida pela conquista do título, a torcida vermelha transformou a ansiedade em confiança e empurrou o time de Abel Braga rumo à conquista do continente sul-americano (SPORT CLUB INTERNACIONAL, 2011).

Quatro meses depois, dessa vez no Japão, a histórica vitória de 1 a 0 sobre o Barcelona, na final do Mundial de Clubes da FIFA, colocou o Internacional no topo do mundo do futebol. Adriano Gabiru foi o autor do gol que impulsionou o Sport Club Internacional para o cenário dos grandes clubes mundiais. No ano seguinte, em 2007, a vitória na Recopa Sul-Americana deu ao clube a Tríplice Coroa.

E os títulos internacionais não pararam por aí. Em 2008, o Colorado ganhou a taça Sul-Americana e a Dubai Cup: mais uma vez o clube mostra que tão importante quanto trazer trofeus para dentro do estádio, é participar e mostrar a marca do Internacional para o mundo.

Em 2010, o Internacional se iguala ao maior rival, Grêmio, nos títulos da Copa Libertadores da América, vencendo o Chivas Guadalajara, por 3 a 2, no Estádio Beira-

Rio. A América é dominada pela segunda vez como território do Sport Club Internacional, mas a alegria colorada logo foi reprimida. O sucesso do Mundial de Clubes em 2006, não conseguiu se repetir e o clube perdeu na semifinal do torneio, para o TP Mazembe, da República Democrática do Congo, por 2 a 0.

4 A ESTRATÉGIA DO 1/3

Após introduzirmos uma revisão teórica sobre marketing esportivo e apresentarmos historicamente os clubes que estão servindo de campo de estudo para este trabalho, precisamos agora desenvolver o pensamento de que existe um caminho para que os clubes alavanquem os retornos financeiros sobre os investimentos, sejam no time (treinador, contratação de atletas), na estrutura física (estádio, uniformes, equipamentos de treino) ou de trabalho (pessoas, equipe gerencial e administrativa). Posteriormente, podemos dar início a algumas análises vindas das pesquisas realizadas no Grêmio Foot-Ball Porto Alegre e Sport Club Internacional, tendo sempre como modelo e base para comparação o Futbol Club Barcelona.

Antes, porém, é necessário esclarecer que a ‘Estratégia do 1/3’, que dá nome a este capítulo, é uma nomenclatura nossa criada apenas para facilitar a relação entre as principais fontes de receita de um clube e fortalecer a ideia de que a estratégia é um importante pilar na gestão e condução dos negócios do futebol, dentre os quais destacam-se os trabalhos de marketing. A razão que nos levou a dedicar um capítulo para este assunto, veio do *case* do Manchester United, tradicional clube inglês, que há alguns anos se destaca no cenário esportivo através de suas conquistas em campeonatos nacionais e internacionais, mas que para nós se torna ainda mais importante como referencial, por se tornar um dos clubes líderes em renda de forma contínua e obter lucro praticamente todos os anos²¹.

Na temporada 1995-1996, a renda do Barça (58) e do Manchester (62) era parecida, porém, sete anos depois, o Manchester dobrou a relação (251 contra 123, respectivamente). [...] Para nós era fundamental entender o que havia acontecido naqueles anos. [...] A resposta estava na leitura da relação íntima que existe entre **potencial econômico** e **potencial esportivo** e na **exploração de fontes de renda** que, como o **marketing** ou o **estádio**, o Manchester desenvolveu antes que ninguém. (SORIANO, 2010, p. 26, grifo nosso).

²¹ Apesar de ser o clube europeu com a maior dívida financeira, o Manchester United possui a marca mais valiosa entre os clubes da Europa (€1,38 bi) e a terceira maior receita (€327 mi). Disponível em: <http://www.futebolfinance.com/forbes-most-valuable-soccer-teams-2010>. Acesso em 08 de junho de 2011.

Tabela 1 - Ranking dos clubes europeus que mais geraram receita em 2011

DELOITTE FOOTBALL MONEY LEAGUE 2011						
Posição	Clube	País	Bilheteira	Direitos TV	Comércio*	Receita Total**
1	Real Madrid	Esp	129,1M€ (30%)	158,7M€ (36%)	150,8M€ (34%)	438,6M€
2	FC Barcelona	Esp	97,8M€ (25%)	178,1M€ (44%)	122,2M€ (31%)	398,1M€
3	Manchester United	Ing	122,4M€ (35%)	104,8M€ (37%)	99,4M€ (28%)	349,8M€
4	Bayern Munich	Ale	66,7M€ (21%)	83,4M€ (26%)	172,9M€ (53%)	323,0M€
5	Arsenal	Ing	114,7M€ (42%)	105,7M€ (38%)	53,7M€ (20%)	274,1M€
6	Chelsea	Ing	82,1M€ (32%)	105,0M€ (41%)	68,8M€ (27%)	255,9M€
7	AC Milan	Ita	31,3M€ (13%)	141,1M€ (60%)	63,4M€ (27%)	235,8M€
8	Liverpool	Ing	52,4M€ (23%)	97,1M€ (43%)	75,8M€ (34%)	225,3M€
9	Internazionale	Ita	38,6M€ (17%)	137,9M€ (62%)	48,3M€ (21%)	224,8M€
10	Juventus	Ita	16,9M€ (8%)	132,5M€ (65%)	55,6M€ (27%)	205,0M€
11	Manchester City	Ing	29,8M€ (20%)	66,0M€ (43%)	57,0M€ (37%)	152,8M€
12	Tottenham Hotspur	Ing	44,9M€ (31%)	62,9M€ (43%)	38,5M€ (26%)	146,3M€
13	Hamburger SV	Ale	49,3M€ (34%)	33,7M€ (23%)	63,2M€ (43%)	146,2M€
14	Olympique Lyonnais	Fra	24,8M€ (17%)	78,4M€ (54%)	42,9M€ (29%)	146,1M€
15	Olympique Marseille	Fra	25,2M€ (18%)	70,8M€ (50%)	45,1M€ (32%)	141,1M€
16	Schalke 04	Ale	25,4M€ (18%)	35,4M€ (25%)	79,0M€ (57%)	139,8M€
17	Atlético de Madrid	Esp	35,9M€ (29%)	62,2M€ (50%)	26,4M€ (21%)	124,5M€
18	AS Roma	Ita	19,0M€ (16%)	65,6M€ (53%)	38,1M€ (31%)	122,7M€
19	Vfb Stuttgart	Ale	30,2M€ (26%)	47,8M€ (42%)	36,8M€ (32%)	114,8M€
20	Aston Villa	Ing	29,8M€ (27%)	63,6M€ (58%)	16,0M€ (15%)	109,4M€

*Inclui todos os patrocínios, merchandising e outras ações de marketing.

** (Valores em M€ - milhões de Euros)

Fonte: FUTEBOL FINANCE (2011)

Através da tabela 1, podemos perceber que o clube que mais equilibrou as receitas vindas dos estádios (bilheteria), da mídia (direitos de TV) e do comércio (marketing) foi o Real Madrid, da Espanha, e aquele que mais gerou receita dentre os times da Europa, garantindo o primeiro lugar no ranking da Deloitte²². O FC Barcelona depende um pouco mais dos investimentos televisivos, mas ainda se mantém na proporção equacional do $\frac{1}{3}$.

Partindo deste caso e pensamentos propostos por Soriano (2010), é que propomos um maior desenvolvimento teórico acerca das três fontes de renda do clube: a venda de ingressos, os direitos de televisão e o marketing – onde cada uma representa aproximadamente $\frac{1}{3}$ do faturamento total (excetuando-se as transferências de jogadores). Parte-se do princípio de que esta é a estratégia vencedora para que os clubes tenham um melhor aproveitamento da receita, gerando investimentos com a finalidade de trazer resultados para dentro e fora de campo.

²² A Deloitte é uma cooperativa suíça, fundada em 1845, em Londres, que tem entre suas firmas-membro, empresas de auditoria, consultoria tributária, consultoria em gestão de riscos, *corporate finance*, consultoria empresarial, *outsourcing*, consultoria em capital humano e atuarial. Possui mais de 700 escritórios afiliados em quase 140 países. No Brasil, a sede da Deloitte está situada na cidade de São Paulo. Disponível em: http://www.deloitte.com/view/pt_BR/br/nossaempresa/index.htm. Acesso em 08 de junho de 2011.

4.1 Os estádios

No final da década de 1990 e início dos anos 2000, os clubes de futebol no Brasil passavam por um momento muito delicado, por consequência da má gestão financeira. Hoje, não podemos dizer que o problema foi superado na sua totalidade, mas a situação já está mais tranquila, uma parte devido à escolha pela FIFA do país em ser sede da Copa do Mundo de 2014 (o que fez movimentar as possíveis cidades-sede e também as áreas de planejamento dos clubes), outra parte pela profissionalização dos clubes brasileiros (POZZI, 1998).

Entre os fatores que estavam sendo levantados na época como causadores de tal situação, estão a elevação brutal da folha salarial, as dívidas geradas com planejamento equivocado (que em muitos casos comprometeram o patrimônio geral das equipes), a fuga dos investidores estrangeiros, o baixo interesse do público em assistir futebol nos estádios e os baixos valores pagos pela televisão pelos direitos de transmissão dos campeonatos (FERREIRA, SOMOGGI, SZPERLING, 2002). De todos esses, talvez o fator que mais tem prejudicado os clubes ainda nos dias de hoje seja a situação dos estádios, uma vez que os demais foram ou estão sendo ajustados interna e administrativamente, através de acordos e parcerias, reorganizações das contas e folhas de pagamento, entre outros. Por outro lado, a apresentação dos estádios em estado lastimável, inseguros, sujos, desconfortáveis (salvo raríssimas exceções), acabou afastando grande parte dos torcedores mais preocupados com estas questões. Esse torcedor é o que possui maior potencial de fidelização, e atrás do qual os clubes neste momento estão tentando reconquistar – seja pela restauração dos estádios, seja através das campanhas de fidelização dos sócios. De acordo com Ferreira, Somoggi e Szperling,

o clube não perde só essa fonte de receita. Poucos torcedores em suas arquibancadas significa pouco poder de barganha no momento em que se negocia o valor pago pelas transmissões de TV. Fecha-se um círculo vicioso formado por clubes em má condição financeira, alto custo de manutenção, péssimos estádios, estádios vazios e valores pagos pela TV abaixo do necessário à sobrevivência do clube. (FERREIRA, SOMOGGI, SZPERLING, 2002, p.19).

O sucesso do futebol brasileiro passa, necessariamente, pela recuperação e remodelação dos seus estádios. Estes são instrumentos de relacionamento clube-torcedor (ou seja, cliente-empresa) tão importantes quanto a tradição ou títulos. Se tomarmos como exemplo o movimento de reforma ou mesmo construção de novos estádios dos principais clubes europeus, como o Arsenal, da Inglaterra, ou o Real Madrid, da Espanha, veremos que a renda dos estádios cresceu nos últimos anos à medida que os clubes investiram na melhoria de suas instalações e foram subindo o preço dos ingressos e ganhando vagas para as cadeiras VIP - lugares vendidos normalmente para as empresas, com serviços e comodidades adicionais, a um preço muito mais alto²³ (SORIANO, 2010).

Todos os clubes que investiram na melhoria de seus estádios ou na construção de novos, frequentemente aproveitando a celebração de algum campeonato de seleções (por exemplo, a Eurocopa de Portugal ou o Mundial da Alemanha), tiveram boa rentabilidade desses investimentos. Um caso espetacular é o do Arsenal, da Inglaterra, que dobrou sua renda no estádio (de 66 para 135 milhões de euros) no novo Emirates Stadium. Essa melhoria proveitosa dos estádios que se levou adiante na Europa constitui matéria pendente na América do Sul que provavelmente começará a mudar de panorama no Brasil por causa da Copa do Mundo de 2014. (SORIANO, 2010, p.32).

Ainda que a Copa do Mundo seja o grande evento incentivador destas mudanças nos estádios do Brasil²⁴, nos últimos anos, os clubes brasileiros vêm aumentando gradativamente o número de sua torcida dentro do estádio. Apesar de o público total nos estádios ter apresentado uma ligeira redução em 2008 em relação a 2007, as receitas com venda de ingressos para os jogos dos clubes cresceram, impulsionadas pelo aumento dos preços dos bilhetes, fazendo com que houvesse um crescimento do gasto médio por torcedor que compareceu aos estádios (FUTEBOL FINANCE, 2011).

²³ O Grêmio Foot-Ball Porto Alegrense iniciou a venda de pacotes empresariais já em 2008, para o segundo turno do Campeonato Brasileiro. A diferença, porém, é que foram ofertados com até 25% de desconto ao contrário dos clubes do exterior que dependem menos da 'promoção' como incentivo para a compra. Disponível em: <http://wp.clicrbs.com.br/marketingesportivo/2008/07/16/gremio-lanca-pacote-empresarial-de-ingressos/>. Acesso em 8 de junho de 2011.

²⁴ Grêmio Foot-Ball Porto Alegrense e Sport Club Internacional iniciaram os projetos de construção e reforma dos estádios, respectivamente, muito antes do anúncio feito pela FIFA, em 2008, de que o Brasil seria a sede da Copa do Mundo de 2014. Vale a ressalva de que ambos se engajaram nos projetos, mesmo sem saber se Porto Alegre seria uma das cidades sub-sedes da Copa, e num segundo momento, sem saber qual dos clubes receberiam os jogos oficiais. Tal atitude culminou com o prestígio da FIFA aos clubes e à Prefeitura de Porto Alegre, por ser hoje a única cidade do país que terão dois estádios com estrutura para receber os jogos (AVANCINI; ARNT, 2010).

Tabela 2 - Clubes brasileiros com maior preço médio de ingresso por pessoa

Campeonato Brasileiro 2008			
Clube	Divisão	Preço médio do ingresso	Cresc% vs 2007
Palmeiras	Série A	R\$ 28,20	80%
Goiás	Série A	R\$ 24,70	138%
São Paulo	Série A	R\$ 21,10	69%
Corinthians	Série B	R\$ 19,90	70%
Grêmio	Série A	R\$ 18,70	33%

Fonte: FUTEBOL FINANCE (2011)

O mercado brasileiro vem mostrando evolução nas receitas geradas através dos torcedores de futebol, no entanto, ainda está muito aquém do seu potencial. Um dado alarmante é que de cada ingresso vendido no futebol brasileiro, cerca de 35% (em média) acabam sendo deduzidos da receita bruta gerada (FUTEBOL FINANCE, 2011). Assim, os clubes brasileiros precisam urgentemente encontrar novas alternativas de serviços para esses torcedores que ficam dentro dos estádios, através da oferta de mais alternativas vindas da restauração e venda de serviços, para que haja um aumento dos ganhos com o torcedor-consumidor que frequenta os jogos dos clubes.

Tabela 3 - Clubes brasileiros que mais geraram receitas nos estádios com venda de ingressos

Campeonato Brasileiro 2008*		
Clube	Divisão	Receita dos ingressos**
Grêmio	Série A	R\$ 5,4
Corinthians	Série B	R\$ 4,6
Flamengo	Série A	R\$ 3,8
Palmeiras	Série A	R\$ 3,6
Cruzeiro	Série A	R\$ 2,2

* Comparado com 2007

** Em Milhões de Reais

Fonte: FUTEBOL FINANCE (2011)

As novas arenas para o Mundial de 2014 vão auxiliar o mercado, mas muitos clubes não serão contemplados com essa nova infra-estrutura, e assim, terão que encontrar novas alternativas de mercado para ampliar seus ganhos de *matchday* (dia do jogo), receita ainda muito centrada apenas na venda de ingressos para as partidas.

4.2 Os direitos audiovisuais

Sempre que as pessoas estão assistindo, ouvindo ou praticando um esporte, essa atividade é chamada de consumo esportivo (MORGAN, SUMMERS, 2007). Para assistir, podemos ir ao estádio e ver um jogo ao vivo ou sentarmos em frente ao sofá de nossa casa e ver pela televisão. O papel dos clubes é, sem dúvida, fazer com que os torcedores cada vez mais lotem os estádios – pois conforme dito anteriormente, eles estimulam o time em busca da vitória e aumentam o *ticket* médio da bilheteria. Porém, não há como negar que uma tendência, principalmente dos países industrializados, é o crescimento no consumo indireto do esporte, principalmente pela mídia televisiva. Pozzi afirma que,

sem dúvida, a influência mais importante no marketing esportivo moderno tem sido o crescimento mundial na cobertura esportiva pela TV, sem a qual o gigantesco crescimento no interesse pelo esporte nunca teria ocorrido e as várias indústrias que dependem do esporte nunca teriam se desenvolvido. (POZZI, 1998, p.84).

E isso se confirma historicamente no Brasil, através do voleibol – tanto o masculino quanto o feminino – que se popularizaram, principalmente com a Seleção Brasileira, devido às transmissões dos jogos ao vivo pela TV; no tênis, também, ao obter reconhecimento e interesse da grande massa, através das conquistas de Gustavo Kuerten nas quadras de saibro de *Roland Garros*²⁵; e, cada vez mais, o futebol, líder absoluto na preferência dos telespectadores como um esporte a ser visto pela televisão²⁶. Podemos dizer ainda, que chegamos a um ponto na relação entre futebol e TV em que há uma dependência recíproca. A televisão tem nesse esporte uma das melhores alternativas estratégicas de programação para satisfazer dois grandes mercados, o telespectador e o publicitário.

Entretanto, essa parceria levou algum tempo para ser iniciada e fortalecida. Até 1982, os clubes ingleses, por exemplo, se recusavam a permitir que jogos do

²⁵ *Roland Garros* é o nome dado ao torneio de tênis que acontece anualmente em Paris, na França, desde 1925. Do Brasil, Gustavo Kuerten, o Guga, foi o único tenista a ser campeão do torneio, em 1997, 2000 e 2001. Disponível em: http://www.rolandgarros.com/en_FR/about/pastwinners.html. Acesso em 15 de junho.

²⁶ De acordo com o Dossiê Esporte - pesquisa encomendada pelo canal de TV SporTV e realizada pelo Instituto Ipsos Marplan, entre setembro de 2005 e junho de 2006, com mais de 2.300 pessoas, distribuídas entre as nove principais praças brasileiras - 81% das pessoas que acompanham esporte pela mídia preferem o futebol.

campeonato fossem transmitidos pela TV, temendo que isso desestimulasse os torcedores de ir ao estádio. Foi preciso mais uma década para que esses clubes compreendessem que jogos pela televisão significavam dinheiro e publicidade grátis (KUPER, SZYMANSKI, 2010). Desde então, os programas esportivos aumentaram sua participação na TV em mais de 500% e há tempos já possuem diferentes formatos de transmissão - cobertura de eventos esportivos, telejornais específicos de esporte diários ou semanais, *talkshows*, documentários, entre outros – e em diversos canais – abertos, fechados (TV a cabo ou satélite), *online*, *pay-per-view*, etc (PITTS, STOTLAR, 2002).

No final dos anos 1990, a maioria dos clubes de futebol da Europa obteve proveitosos contratos com o surgimento das tevês a cabo. O mesmo pode-se dizer do Brasil, mas num período bem mais recente. Apesar de a TV aberta ser o meio de comunicação mais utilizado para se acompanhar os esportes em geral (para 89% das pessoas), a TV paga (fechada) já se tornou o segundo veículo de comunicação mais usado para acompanhar o esporte pela mídia, com 22% do total, segundo o Dossiê Esporte (2006).

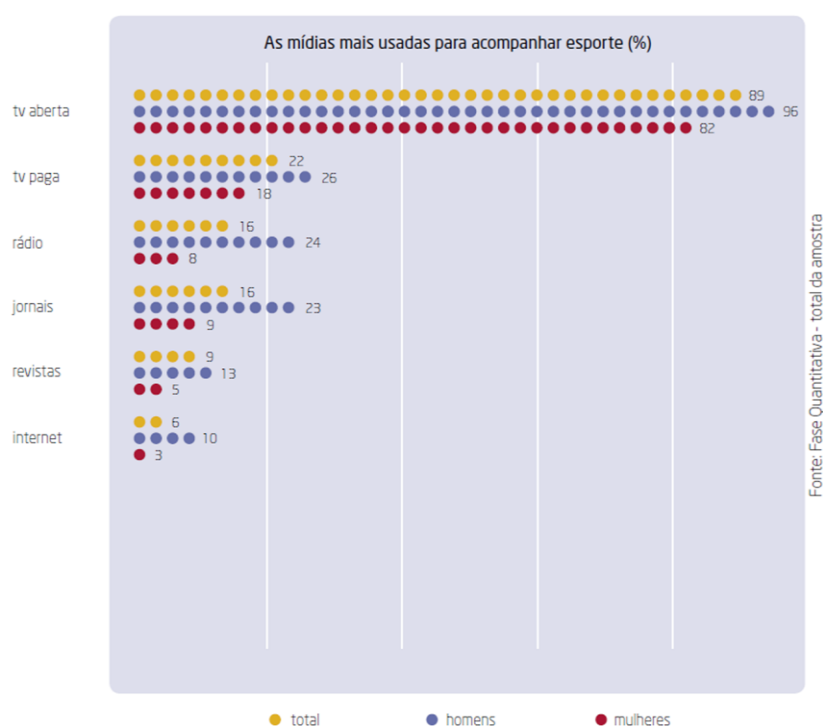


Gráfico 1: Mídias mais usadas para acompanhar o esporte
Fonte: Dossiê Esporte (2006)

No Brasil, a TV enquanto negócio está atravessando um período de grandes mudanças, na medida em que os avanços da tecnologia digital (tanto da TV quanto da

internet) estão transformando os hábitos de consumo dos telespectadores. Hoje não só se comercializam canais de TV fechados, como também canais de TV fechados em HD (*high definition* ou alta definição) – ou ainda, canais especializados em futebol, que funcionam como se o telespectador fosse um ‘sócio *pay-per-view*’ (os consumidores pagam para ver sempre o seu time do coração jogar, independente do campeonato, do horário ou quem seja o adversário)²⁷.

De acordo com dados de 2009, publicados pela empresa de consultoria e auditoria Crowe Horwath RCS²⁸, as receitas de TV no Brasil representaram 28% de toda a receita gerada pelo mercado brasileiro de clubes de futebol no ano – 5% a mais que 2008 (23%).

Tabela 4 - As receitas de TV dos clubes brasileiros em 2009

Posição	Clubes	Estado	2009 (R\$)	2008(R\$)	Variação	2009 (€)
1	Flamengo	RJ	R\$ 44.252.000	R\$ 27.812.000	59%	€ 19.037.000
2	Palmeiras	SP	R\$ 38.220.000	R\$ 30.372.000	26%	€ 16.442.000
3	São Paulo	SP	R\$ 37.074.000	R\$ 27.320.000	36%	€ 15.949.000
4	Internacional	RS	R\$ 31.022.000	R\$ 21.688.000	43%	€ 13.343.000
5	Cruzeiro	MG	R\$ 30.170.000	R\$ 21.783.000	39%	€ 12.977.000
6	Corinthians	SP	R\$ 29.005.000	R\$ 25.632.000	13%	€ 12.476.000
7	Santos	SP	R\$ 27.960.000	R\$ 25.857.000	8%	€ 12.026.000
8	Atlético Mineiro	MG	R\$ 27.579.000	R\$ 20.209.000	36%	€ 11.862.000
9	Grêmio	RS	R\$ 27.575.000	R\$ 18.421.000	50%	€ 11.861.000
10	Fluminense	RJ	R\$ 27.499.000	R\$ 20.842.000	32%	€ 11.828.000
11	Botafogo	RJ	R\$ 24.269.000	R\$ 19.646.000	24%	€ 10.439.000
12	Atlético	PR	R\$ 13.752.000	R\$ 9.100.000	51%	€ 5.916.000
13	Goiás	GO	R\$ 12.650.000	R\$ 10.436.000	21%	€ 5.442.000
14	Portuguesa	SP	R\$ 9.226.000	R\$ 12.513.000	-26%	€ 3.969.000
15	Ponte Preta	SP	R\$ 2.070.000	R\$ 2.336.000	-11%	€ 890.000
16	São Caetano	SP	R\$ 2.040.000	R\$ 2.087.000	-2%	€ 877.000
17	Paraná	PR	R\$ 1.418.000	R\$ 1.327.000	7%	€ 609.000
18	Figueirense	SC	R\$ 869.000	R\$ 5.849.000	-85%	€ 373.000

Fonte: FUTEBOL FINANCE (2011)

As receitas de televisão apresentadas incluem todas as competições em que os clubes participam como os Campeonatos Estaduais, Campeonato Brasileiro, Libertadores da América, Copa Sul-Americana e Copa do Brasil. Em 2009, o Flamengo foi líder em termos de receitas de televisão gerando cerca de R\$ 44,2 milhões, valor este que já é superior às receitas TV geradas por alguns clubes de ligas europeias de média dimensão (a Liga Portuguesa, por exemplo). Para nossa análise, porém, mais importante

²⁷ Aqui, estamos nos referindo ao Sócio PFC, do canal fechado SporTV. É uma assinatura mensal, portanto, fixa, que dá até 60% de desconto para o associado quando comparado aos pacotes *pay-per-view* convencionais.

²⁸ A RCS foi adquirida recentemente pela BDO Brasil tornando-se a 5ª maior empresa de consultoria e auditoria no Brasil.

é destacar o crescimento que Internacional e Grêmio tiveram de um ano para o outro, assumindo a 4ª e 9ª posição, respectivamente. Apesar da receita gerada por nossos clubes serem semelhantes às menores receitas geradas pelos clubes da Liga Espanhola (que na temporada 2009/2010 ganharam em torno de 12 milhões de euros)²⁹, os clubes do Rio Grande do Sul mostram que estão sendo acompanhados por um maior número de telespectadores do que muitos clubes do eixo RJ-SP – que é historicamente mais rico e mais populoso do que o Sul do país.

O aumento das receitas com TV nos clubes do Brasil pode ser explicado pelo novo contrato que começou a vigorar entre a Série A e Série B do Campeonato Brasileiro e a Rede Globo, para o período de 2009-2011. Este contrato, além das receitas de TV aberta e TV fechada, também inclui uma remuneração variável pelas vendas de *pay-per-view*.

Para os próximos anos³⁰, o Brasil irá testar um novo modelo de negociação, já firmado pela maioria dos grandes clubes do país, no qual a negociação é feita individual e diretamente entre clubes e diferentes operadoras de televisão – o que já acontece há um bom tempo na Espanha. De acordo com Soriano (2010), este é um modelo mais justo de geração de receita através da televisão, pois leva em consideração o poder de negociação entre os clubes e as redes de TV (cabendo ao profissional de marketing esportivo o convencimento das emissoras de que seu clube é rentável para elas também). Segundo ele, se o modelo de negociação que está sendo praticado no Brasil hoje³¹ (baseado na coletivização dos direitos de todos os times, com divisão proporcional de renda) estivesse em vigor na Espanha, FC Barcelona e Real Madrid reteriam 80% de todo o investimento televisivo, que só na temporada 2009/2010 foi de mais de 602 milhões de euros (FUTEBOL FINANCE, 2011). Dessa forma, ele afirma

²⁹ Ver tabela ‘As receitas de TV dos Clubes Espanhóis 09/10’, no anexo B deste trabalho.

³⁰ Este período depende de cada contrato firmado entre os clubes e as operadoras de televisão. Alguns times estão assinando pelas temporadas de 2012 a 2014 (como é o caso do Grêmio), outras de 2012 a 2015 (a exemplo do Internacional).

³¹ No caso do Campeonato Brasileiro, a negociação dos direitos de transmissão dos jogos de futebol até 2011 foi intermediada pelo ‘Clube dos 13’ - uma associação autônoma, criada em 1987 e formada inicialmente pelos 13 maiores clubes do país. Porém, no início de 2011, com uma iniciativa vinda do Corinthians que solicitou sua desvinculação da afiliação por não concordar com os métodos de negociação de transmissão de TV para as próximas temporadas, passou a negociar individualmente com as redes de televisão – o que se tornou um movimento de vários outros clubes brasileiros, conforme estamos descrevendo acima.

que para o FC Barcelona este modelo até pode trazer menos dinheiro³², porém torna a competição do futebol espanhol mais saudável e competitiva.

Grêmio Foot-Ball Porto Alegrense e Sport Club Internacional são alguns dos times brasileiros que já assinaram diretamente com as emissoras de televisão, neste caso, a Rede Globo de Televisão, pelos direitos de transmissão dos jogos do Campeonato Brasileiro das temporadas de 2012-2014 e 2012-2015, respectivamente. Os valores de cada contrato ainda são apenas especulações, mas sabe-se que ambos pertencem à terceira faixa de recebimento – algo em torno de 35 a 40 milhões de reais por temporada³³. Há muitos torcedores de ambos os clubes que ficaram inconformados com tais contratos³⁴ e que no momento estão invadindo as redes sociais para argumentar os valores fechados, como forma de expressar sua opinião sobre um assunto que cada vez mais está ao alcance de todos e, principalmente, dos sócios de Grêmio e Internacional. A inconformidade é natural entre esses torcedores, tendo em vista que alguns clubes fecharam ou estão fechando (especula-se) contratos de 100 milhões de reais ou mais com as emissoras. Simulando o valor de 80 milhões de reais anuais para Flamengo e Corinthians, por exemplo (clubes com a maior torcida do Brasil) o crescimento percentual da renda ficaria entre 81% e 176%, respectivamente, quando comparados ao faturamento de 2009. A mesma comparação para Grêmio e Internacional, os clubes da capital do Rio Grande do Sul, considerando os valores de R\$ 35mi e R\$40mi, respectivamente, nos dá um crescimento percentual de 27% e 29% em suas rendas anuais de direitos de transmissão.

Ainda que a diferença seja enorme, precisamos levar em consideração que esta negociação individual é mais um passo na profissionalização do futebol e também uma forma de os clubes dependerem menos das transferências e vendas de jogadores para gerarem receita. Além disso, a televisão é também uma das principais responsáveis pela internacionalização do futebol, já que sua linguagem universal permite que as imagens

³² No modelo espanhol de negociação, FC Barcelona e Real Madrid ganharam na temporada 2009/2010 140 milhões de euros cada (46% de toda a renda gerada pela TV). Se na Espanha estivesse em vigor o modelo atual do Brasil de negociação, cada clube faturaria 100 milhões de euros a mais na temporada em questão.

³³ Referente ao Grêmio, disponível em: <http://esportes.terra.com.br/futebol/noticias/0,,OI4996519-EI1832,00-Gremio+acerta+direitos+de+transmissao+do+Brasileiro+com+a+TV+Globo.html>. Referente ao Internacional, disponível em: <http://esportes.terra.com.br/futebol/noticias/0,,OI5095813-EI17869,00-Inter+acerta+com+a+Globo+por+direitos+de+transmissao+do+Brasileiro.html>. Acesso em 9 de junho de 2011.

³⁴ As manifestações são, principalmente, contra a terceira faixa de recebimento do investimento. Os torcedores julgam que a dupla Gre-Nal, pelos índices de audiência que proporcionam à Rede Globo de televisão, deveriam ao menos estar na segunda faixa, que vai de 65 a 70 milhões, aproximadamente.

das partidas sejam comercializadas em escala global. Do processo de internacionalização Europa-América do Sul, através da TV, nós entendemos e acompanhamos muito no Brasil. Porém, o processo inverso ainda é um projeto que está começando a sair do papel por aqui. Mas esse é assunto que trataremos nos próximos capítulos.

4.3 O marketing

Iniciaremos este tópico fazendo a seguinte pergunta: quantos gerentes ou diretores de marketing do mundo não desejariam que suas marcas estivessem carregadas de tantos valores e vínculos emocionais quanto as que têm os clubes de futebol com seus torcedores? Jorge Avancini, em curso de marketing esportivo realizado em 2009, nos deu uma ideia de resposta:

o único produto (paixão pelo clube) no mundo que não corre o risco de ser trocado por outro produto (clube) é a paixão que o torcedor (cliente) tem pelo seu clube do coração. O torcedor (cliente) pode estar mais ou menos apaixonado, mas jamais trocará de clube (concorrente do seu produto), mantendo-se fiel a sua escolha. Fidelidade como essa é o sonho de todos os 'marqueteiros' (AVANCINI, 2009).

Uma oportunidade de negócio que é assim definida não deveria ter tanta dificuldade para deslanchar no Brasil. Ainda que nosso país esteja progredindo gradualmente nos investimentos dos estádios e arenas e que as cotas de televisão estão cada vez mais valorizadas no mercado do futebol, com certeza o marketing é a fonte de renda com um potencial de crescimento maior.

Além das possibilidades de expansão global das marcas, justificamos esta afirmação por fazer parte desta atividade as mais diversas formas de rentabilizar o negócio que o futebol gera e proporciona àqueles que sabem aproveitá-lo. Patrocínio, *merchandising*, licenciamento de produtos, eventos sociais, campanhas de fidelização de sócios, pré-temporadas de campeonatos em cidades estratégicas são apenas uma parte do que a área de marketing esportivo está disposta a pensar estrategicamente de forma a garantir retornos financeiros para os clubes.

Quando a nova gestão do FC Barcelona assumiu o clube, em 2003, tinham o desafio de formar uma equipe para o departamento de marketing e assim o fizeram, por

dois motivos: 1) entre os grandes clubes do mundo, o FC Barcelona era o que tinha a pior renda de marketing; 2) a equipe que dirigia esta área de negócio era terceirizada, o que fazia com que nenhum investimento ficasse nos cofres dos clubes, pois a renda do marketing era dividida nos contratos de serviços dessas empresas terceiras (SORIANO, 2010). Depois de organizada a estrutura de marketing, o clube partiu para um plano de ação que contemplou a redução da longa lista de patrocínios pequenos e a renegociação com patrocinadores com o objetivo de ter contratos maiores, visando a eficiência do clube. O importante aqui é sinalizar que uma análise do ambiente foi feita pelo FC Barcelona em um departamento antes desacreditado pelo clube. A nova gestão do Barça soube valorizar o departamento de marketing, ainda que tardiamente (pois diversos clubes europeus, como Manchester United, da Inglaterra e Real Madrid, da Espanha, já estavam em pleno desenvolvimento em ações referentes às suas marcas) - e em cinco anos, o FC Barcelona se transformou no clube de futebol que tinha conseguido incrementar mais rapidamente sua renda (SORIANO, 2010).

Ao analisarmos os clubes gaúchos, percebemos que a dupla Gre-Nal ainda pode - e deve - maximizar suas ações e rentabilizar as receitas de marketing. No entanto, os resultados até aqui são bastante expressivos. De acordo com estudo de 2010, publicado pela Crowe Horwath RCS, Grêmio e Inter estão entre as 12 marcas de clubes de futebol³⁵ mais valiosas do Brasil - na sexta e quarta colocações, respectivamente. Juntos, esses 12 clubes são responsáveis por 83% dos R\$2 bilhões de evolução de valor de marca registrado pelos clubes brasileiros, no período de 2003 a 2009. O crescimento de Grêmio e Internacional, por sua vez, colaborou com 8% e 9% desse número, nessa ordem.

Em relação aos números referentes às receitas totais dos clubes - que incluiu todos os valores financeiros, exceto a transferência de jogadores - os clubes do Rio Grande do Sul foram os que mais cresceram em valor percentual, comparando com os clubes dos estados de São Paulo, Rio de Janeiro e Minas Gerais, neste mesmo período. Em 2003, o Rio Grande do Sul representava 11% do total gerado pelos 12 clubes e em 2009, essa representatividade aumentou para 22%. Dentre os estados analisados, somente o dos clubes gaúchos cresceu em participação.

³⁵ Corinthians, São Paulo, Flamengo, Palmeiras, Internacional, Grêmio, Vasco da Gama, Santos, Cruzeiro e Atlético Mineiro são os clubes estudados pela Crowe Horwath RCS.

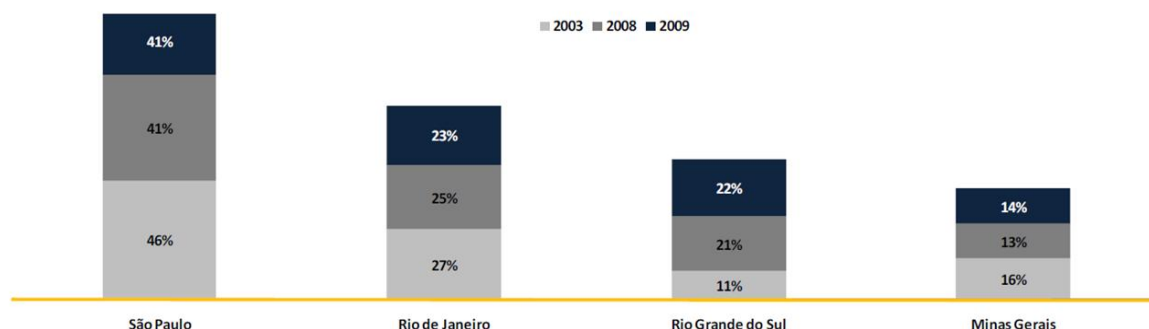
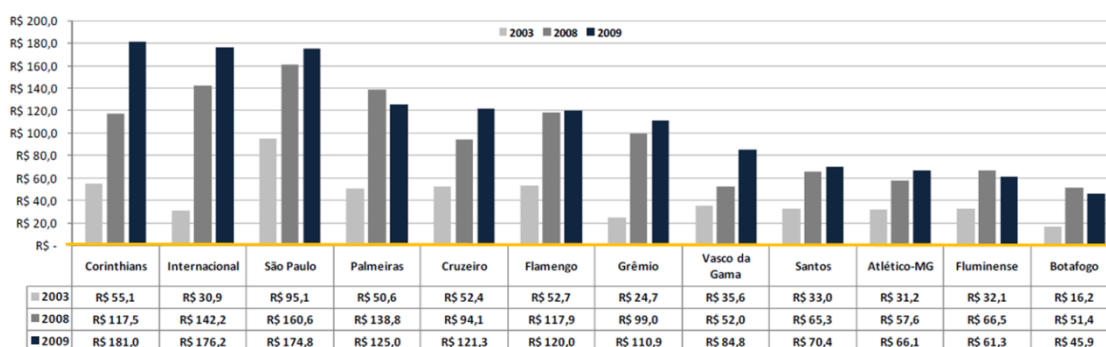


Gráfico 2 - Participação histórica das receitas geradas por Estado
Fonte: BDO BRAZIL (2011)

A pesquisa registra, dessa forma, que o ritmo de crescimento médio das receitas de Grêmio e Internacional, a cada temporada, ficou acima da média apresentada pelo mercado. Em seis anos, as receitas totais do Grêmio Foot-Ball Porto Alegrense cresceram 349% e as do Sport Club Internacional, 478%.



Fonte: Análise Crowe Horwath RCS

Gráfico 3 - Evolução das receitas totais - 12 maiores clubes brasileiros
Em 2003, 2008 e 2009 / Em R\$ Milhões
Fonte: BDO BRAZIL (2011)

Esse crescimento está relacionado, principalmente, devido à contínua ampliação de receitas vindas das áreas de marketing, estádios, sócios e mídia (estratégia do 1/3). O aquecimento da economia brasileira, que gera o aumento de renda média dos brasileiros, também contribuiu para a expansão do mercado futebolístico.

O estudo publicado pela Crowe Horwath RCS explica, ainda, que as posições conquistadas por Grêmio e Internacional no *ranking* de valor de marcas é reflexo das

características de seus torcedores e da ampliação dos recursos gerados com a força das marcas - apesar de ambas torcidas serem menos expressivas no Brasil e a distribuição geográfica das mesmas ser limitada, em sua maioria, aos estados do Rio Grande do Sul e Santa Catarina. A marca do Grêmio teve uma valorização de 4% em relação ao ano de 2009 e 231%, quando comparada ao resultado de 2004. Dentre os 12 maiores clubes do Brasil, foi a maior valorização de marca no período analisado. A expansão do quadro social e o aumento das receitas de bilheteria, marketing e direitos de transmissão de TV são apontados pela pesquisa como os maiores responsáveis pelo crescimento de marca do tricolor gaúcho.

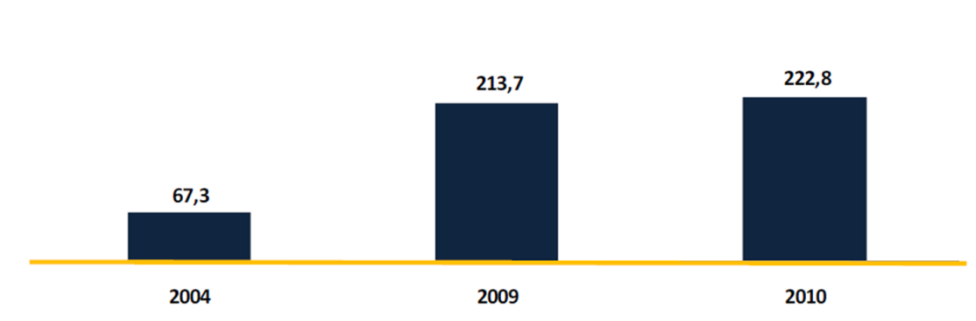


Gráfico 4 - Evolução da marca Grêmio - em R\$ milhões
Fonte: BDO BRAZIL (2011)

O Internacional também teve um crescimento exponencial no período de 2004 a 2009: 227%. Só o ano de 2009 foi responsável por 16% dessa evolução de valor de marca.

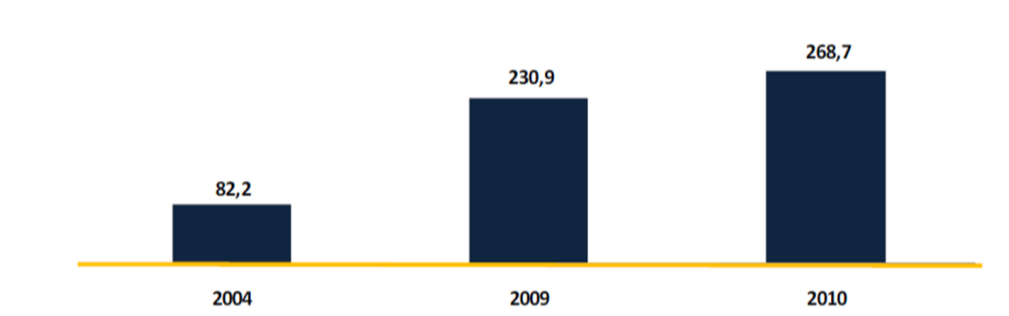


Gráfico 5 - Evolução da marca Internacional - em R\$ milhões
Fonte: BDO BRAZIL (2011)

O estudo da Crowe Horwath RCS leva em consideração três variáveis para a formação do valor absoluto das marcas: as características e perfil de suas torcidas, receitas geradas pelos clubes (marketing, bilheteria, quadro social, cotas de TV - é

excluída, nesse caso, a receita proveniente da transferência de jogadores) e as características do mercado local. Dessa forma, temos que a valorização da marca Grêmio está concentrada nessas forças de marca da seguinte forma: 41% de torcida, 37% das receitas e 22% do mercado. Já o clube colorado, tem essa representatividade de forças de marca distribuídas em: 46% de receitas, 31% de torcida e 23% do mercado.

O potencial futuro de geração de receitas de cada marca dependerá de como os departamentos de marketing dos clubes conseguirão maximizar a relação com seus milhões de torcedores, potencializar suas receitas e explorar as características econômicas e sociais onde estão localizados. Os dados apresentados pela pesquisa reforçam nossa ideia de que é seguindo a estratégia do $\frac{1}{3}$ que os clubes de futebol gaúchos atingirão tal potencial.

5 O TRIPÉ DO MARKETING ESPORTIVO

A estratégia do 1/3 que explicamos no capítulo anterior deve ser a primeira questão a ser observada pelos clubes para ações de gestão no futebol - é ela quem irá rentabilizar o clube. O segundo tópico a ser observado é o que dá nome a este capítulo, ou seja, são as forças que irão definir como o clube ganhará essa rentabilidade - a base das ações.

O que estamos chamando aqui de “tripé do marketing esportivo” são também pilares fundamentais na condução dos negócios de qualquer empresa do ramo da indústria, comércio ou serviços: estratégia, planejamento e inovação. Na verdade, o grande desafio da administração do esporte hoje é justamente trazer estes conceitos do mercado (a teoria) para o dia a dia (a prática) das intuições esportivas (aqui, os clubes de futebol).

Apesar de parecer tarefa básica, percebemos que a realidade no Brasil hoje, em relação aos clubes de futebol, ainda não é essa - pelo menos, não para a maioria. Da mesma forma que uma empresa privada que objetiva lucros, ou mesmo uma organização não governamental, que não gera lucros, mas tem como objetivo o bem estar e ações de solidariedade à sociedade, os clubes de futebol também devem ter um foco, um direcionamento. A maioria expressa isso através de sua missão, visão e valores. Porém, as variáveis ‘emoção’, ‘sorte’ e ‘resultado de jogo’ acabam fazendo parte deste discurso institucional e é nessa hora que os clubes muitas vezes falham por alterar a estratégia ou por não seguir o que foi planejado.

Neste capítulo vamos, portanto, definir o que é o ‘tripé’ do marketing esportivo, apresentando os conceitos de estratégia, planejamento e inovação sob a ótica de Ferran Soriano, ex-vice-presidente do FC Barcelona, um dos responsáveis pela ‘virada’ de negócio que o clube catalão deu entre os anos de 2003 e 2008. Sempre que possível, vamos fazer análises e comparações com os dois principais clubes gaúchos - Grêmio e Internacional - mostrando se a nossa realidade está ou não próxima do clube espanhol.

5.1 A estratégia

Ao ganhar as eleições para a diretoria do FC Barcelona em 2003, os recém-eleitos líderes do clube precisavam definir qual seria o plano de ação para retomar o prestígio do seu futebol, uma vez que a situação não estava nada bem financeiramente (estava no décimo terceiro posto do escalão mundial em geração de receitas e seu endividamento representava mais de 150% da renda anual), tampouco no que diz respeito aos sócios (a presença de espectadores no *Camp Nou*³⁶ havia caído consideravelmente, o que acabou refletindo também no quadro social). Levando sempre em consideração a orientação dos sócios de que o FC Barcelona fosse um dos melhores clubes do mundo e, além disso, que o clube fosse um bom representante dos barcelonistas (e, portanto, dos catalães), a diretoria já pensava na resolução do problema: deveriam recuperar o clube do prejuízo esportivo, econômico e social que resultou da má administração dos anos anteriores.

A estratégia escolhida foi pôr em prática o significado do seu slogan: *més que um club*³⁷ (mais do que um clube). Hoje, esse slogan identifica o ‘Barça’ no mundo inteiro como o clube mais representativo da Catalunha. Para tanto, a diretoria expressou sua estratégia de forma contundente: “devolver o Barça à primeira linha esportiva e midiática mundial” (SORIANO, 2010, p.49). Para isso, precisaram trabalhar, inevitavelmente, a equação do 1/3: a fonte de renda vinda proporcionalmente dos estádios, dos direitos de transmissão televisiva e do marketing. Contudo, a estratégia escolhida não podia se basear somente em critérios econômicos e empresariais, pois o fator emocional do futebol e os aspectos de identidade que vinculam o FC Barcelona com a Catalunha sempre foram essenciais.

O planejamento seguido para o atingimento dos objetivos propostos pela nova diretoria do FC Barcelona será desenvolvido no próximo tópico, mas para saber se a estratégia seguida foi a escolha certa, o depoimento de Soriano (2010) responde:

em cinco anos, a renda do Barcelona cresceu de forma espetacular. Dos 123 milhões de euros da temporada 2002-2003, passou a 309 milhões de euros no final da temporada 2007-2008. Essa inércia, com os novos contratos recém-

³⁶ O *Camp Nou* é o estádio do FC Barcelona e o maior da Europa, com capacidade para 98 mil pessoas. Foi inaugurado em 1957.

³⁷ ‘*Més*’ é uma palavra do dialeto catalão, que significa ‘*más*’ em espanhol e ‘*mais*’, em português. Na Catalunha, este é o dialeto mais utilizado pela população. Porém, o FC Barcelona faz questão de colocar ambas formas da linguagem espanhola em seu site - a catalã e a castelhana.

assinados, permitiu obter rendas ordinárias de 380 milhões de euros na temporada 2008-2009 [...] Não foi um crescimento provocado por uma mudança súbita no mercado ou pelo surgimento de uma nova variável, inexplorada até então, mas foi alcançado fazendo crescer **todas as fontes de renda** tradicionais (estádio, direitos de televisão e marketing) de **forma proporcional**. (SORIANO, 2010, p.53, grifo nosso).

De acordo ele, ainda, na indústria do futebol, as estratégias dos clubes podem ser pensadas em três níveis diferentes. O primeiro engloba os clubes que aspiram ser líderes e marcas mundiais. Na Inglaterra, por exemplo, temos o Manchester United, o Chelsea, o Liverpool e o Arsenal; na Itália, a Juventus, o Milan e a Inter de Milão; na Espanha, por sua vez, o próprio FC Barcelona e seu rival, Real Madrid; na Alemanha, o Bayern de Munique é o clube que se encaixa nesse grupo. O segundo considera aqueles clubes que pretendem ser bem-sucedidos e rentáveis em seus países, ganhando dinheiro. O interesse aqui não inclui reconhecimento global por parte dos clubes. Podem ser clubes que estão localizados em mercados relativamente menores, como o português, o francês ou o holandês. Para Soriano, nesses países há equipes que podem aspirar ganhar seus campeonatos locais com orçamentos menores do que o dos líderes mundiais. O Olympique de Lyon, da França, é o clube dado como exemplo desse segundo nível, por ser um clube que tem sua estratégia de ganhar os campeonatos franceses muito bem definida e que vem sendo aplicada com sucesso³⁸: “O Lyon se conforma em ganhar a liga francesa, que não é pouca coisa, e em ser classificado na segunda fase da Liga dos Campeões, deixando aberta a possibilidade de ter sorte extra e uma série de acertos que os façam chegar à final. Dessa forma, o clube tem seu orçamento de renda e gastos correntes equilibrados, obtendo lucros substanciais com a venda de jogadores” (SORIANO, 2010, p.45). O terceiro e último grupo com o qual os clubes podem estar a nível estratégico é daqueles que buscam se manter nas respectivas primeiras divisões. Segundo ele, em todas as ligas encontramos exemplos de clubes cujo objetivo principal é não ultrapassar o orçamento, transferindo, de vez em quando, um jogador para outro país para obter financiamento extra para as próximas temporadas - tudo para não ser rebaixado para a segunda divisão.

E os clubes gaúchos? Como podemos perceber em que nível está a estratégia de Grêmio e Internacional? Sabe-se, primeiramente, que ambos voltaram suas atenções para o pensamento estratégico por volta de 2003, quando o Internacional escapou do rebaixamento do Campeonato Brasileiro de 2002, vencendo o Paysandu, de Belém, por

³⁸ O Olympique de Lyon foi campeão francês de 2002 a 2008, portanto, sete vezes consecutivas.

2 a 0 e o Grêmio sem nem imaginar que isso acabaria acontecendo consigo dois anos mais tarde, em 2004³⁹. No site institucional do Grêmio, assim encontramos um texto referente ao planejamento estratégico:

qual o nosso negócio? Para onde caminhamos, ou seja, no que vamos nos transformar se nada for modificado? O que gostaríamos de ser e alcançar? E o que é preciso fazer para que possamos alcançar as realizações pretendidas? Atento às rápidas modificações do mercado do futebol mundial e à urgente necessidade de modernização de sua estrutura administrativa e gerencial, o Grêmio buscou responder estas e outras perguntas e passou, já a partir do ano de 2003, a trabalhar gradualmente na implementação de um modelo orientado por uma gestão estratégica que priorizasse tanto a profissionalização como o melhor aproveitamento das potencialidades e diferenciais do clube. [...] Reuniões semanais ao longo de um ano, resultaram na elaboração dos objetivos, estratégias, táticas, metas e planos de ações constantes e decorrentes do Plano Estratégico gremista. (GRÊMIO FOOT-BALL PORTO ALEGRENSE, 2011).

É nítido que o clube tem uma preocupação com sua estratégia e planejamento - a publicação através do site é uma forma de ‘acalantar’ os torcedores dando o direcionamento de que algo está sendo feito nesse sentido. De acordo com sua Visão, “Estar no primeiro nível do futebol mundial” (GRÊMIO FOOT-BALL PORTO-ALEGRENSE, 2011), o Grêmio Foot-Ball Porto Alegre demonstra que quer fazer parte do primeiro grupo descrito por Soriano. Porém, para quem acompanha seu futebol, sabe que a realidade não é essa, uma vez que o clube ainda luta para equilibrar as finanças, que ainda hoje estão sofrendo reflexos das más administrações anteriores.

Já o Sport Club Internacional teve como ponto de partida para a reestruturação organizacional do clube, o Campeonato Brasileiro de 2002, no qual o time terminou na 21ª posição e por dois pontos na tabela, acabou não sendo rebaixado para a segunda divisão. O fato serviu como um alerta para o clube, que já em 1999 também sofreu com as chances não permanecer na elite do futebol nacional. Desde então, objetivos estratégicos vêm sendo traçados e revisados ano a ano⁴⁰ nas diferentes competências do clube: Diretoria de Futebol, Administração e Finanças, Comercial, Comunicação, Quadro social e Patrimônio. Nesse sentido, o Internacional começou com uma visão mais modesta para ser alcançada (e, por isso, podemos encaixá-lo no segundo grupo

³⁹ O Grêmio foi rebaixado faltando ainda três rodadas para a final do Campeonato Brasileiro de 2004, ao empatar o jogo em 3 a 3 com o Atlético-PR, no estádio Olímpico.

⁴⁰ Em encontro com representantes da área de marketing do Internacional - o assistente de planejamento, Gustavo Barbosa, e o diretor executivo de marketing, Jorge Avancini - ocorrido no dia 17 de Maio, na sede do clube, vários documentos foram disponibilizados para servir de suporte para esta pesquisa. Os materiais encontram-se com a autora deste trabalho.

descrito por Soriano), por dois motivos, segundo Jorge Avancini, em curso de marketing esportivo realizado em 2009 pela autora deste trabalho: 1) objetivos nunca devem ser muito fáceis de serem alcançados para não perderem o sentido do desafio, mas nem tão difíceis de serem atingidos para não desmotivarem aqueles que fazem parte da equipe de gestão; 2) o Internacional, naquele momento, ainda não tinha conquistado um título internacional expressivo, portanto, era preciso primeiro se tornar referência no Brasil para somente depois ir em busca de reconhecimento mundial.

Questionado a respeito das diretorias de futebol e marketing dos clubes - mais especificamente se essas dialogam e trabalham em parceria na formação de estratégias e condução do planejamento - Jorge Avancini (2011), diretor executivo de marketing do Internacional, afirma que hoje isso já é uma realidade no Inter - ainda que estruturadas separadamente, essas áreas estão alinhadas com a Visão 2019⁴¹ do clube e o marketing é um grande pilar deste planejamento. A mesma pergunta foi feita à Michelle Billo (2011), gerente de marketing do Grêmio, que por sua vez, nos relatou uma situação um pouco diferente. Mesmo que o cenário do marketing hoje no Grêmio seja bem mais próspero do que no passado, a área ainda está na busca de espaço dentro do clube. O planejamento com base na Visão 2020⁴² já contou com a participação dos profissionais de marketing, mas ela confessa que as diretorias do futebol ainda são muito superiores na formação de estratégias.

De qualquer forma, Soriano (2010) afirma que o mais importante não se apresenta na hora de escolher a estratégia que seguirão ou aquela que é melhor segundo as capacidades dos clubes, mas sim ter essa escolha clara e executá-la com coerência. Grêmio e Inter, portanto, devem refletir cuidadosamente e fazer análises baseadas em suas capacidades e potencialidades para escolher uma estratégia. Mas, depois de escolhida, devem ser fieis a essa escolha em todas as suas ações. Revisar a estratégia periodicamente ou quando acontecerem grandes mudanças no ambiente não é um erro, mas questioná-la e repensá-la todos os dias, sim. A estratégia é definida tendo como base **onde** os clubes querem chegar. O **como** fazer para que os objetivos sejam alcançados é um desafio do planejamento estratégico, que abordaremos no tópico seguinte.

⁴¹ O planejamento estratégico em vigor no Sport Club Internacional hoje contempla o período de 2009 a 2019.

⁴² Na semana em que a entrevista foi realizada, a Presidência do clube (sob o comando de Paulo Odone), juntamente com os demais diretores e conselheiros, aprovaram a reestruturação do planejamento estratégico, com vigência de 2010 a 2020.

5.2 O planejamento

Um conceito importante do marketing e que passa por qualquer construção de marca, de todas as categorias de produtos ou serviços é o posicionamento. Por posicionamento entende-se “a forma como um produto ou serviço é definido pelos consumidores quanto aos seus atributos mais importantes - é o lugar que ocupa na mente dos consumidores com relação aos produtos concorrentes”. (KOTLER, 1998, p.174). No futebol, podemos dizer os clubes compreendem este conceito um pouco diferente: trocam a mente, pelo coração. Isto porque a paixão permeia o discurso de marca dos clubes.

O FC Barcelona soube criar e planejar muito bem esse conceito. Na verdade, “*Más que um club*” já é praticamente um lema do Barça, uma vez que existe desde 1968 e todos o reconhecem pela frase. Na região da Catalunha esse senso comum é ainda mais forte, por ser uma comunidade autônoma e que historicamente se constitui como outra nacionalidade. Porém, quando da renovação da gestão do clube em 2003, era preciso fazer renascer esse sentimento nos torcedores. De acordo com Soriano (2010), a definição do posicionamento somado a outras variáveis é que deram sentido ao sucesso dessa nova gestão:

era preciso fazer chegar uma mensagem de entusiasmo e esperança, uma mensagem que a nova equipe de gestão e, sobretudo, Joan Laporta, o novo presidente do Barça, executaram de forma exemplar. O carisma de Laporta contribuiu decisivamente para que os torcedores apoiassem o novo projeto (SORIANO, 2010, p.50).

Definido o posicionamento do clube, o FC Barcelona precisava, porém, introduzi-lo e traduzi-lo na mente dos torcedores do resto do mundo. Afinal, como explicar “o que significa *mais do que um clube* para uma criança chinesa?” (SORIANO, 2010, p.67, grifos do autor). Questões assim fizeram os gestores do clube, mais especificamente, o departamento de marketing do Barça, dedicar um grande esforço para pensar em como poderiam explicar o que é o FC Barcelona para as pessoas que não conhecem praticamente nada da história social e política da Espanha e que marcou de forma essencial o clube catalão. Tal fato fez com que essa reflexão estivesse vinculada à decisão de qual patrocinador estamparia a camisa do FC Barcelona. Até então, todas as ofertas de patrocínio que o clube havia recebido para a publicidade das camisas havia

sido recusada, pois essa atitude não ia de encontro com a filosofia que os sócios acreditavam do clube, além de os diretores considerarem as propostas aquém do que poderia valer uma associação com o Barça.

Antes de definir o futuro patrocinador, contudo, Jordi Badia, diretor de comunicação do FC Barcelona, apresentou aquilo que seria a base do planejamento estratégico do clube:



Figura 1 - Pilares estratégicos FC Barcelona 2003-2008
Fonte: SORIANO (2010)

De um lado, o futebol espetacular - que fazia os torcedores se lembrarem de Ronaldinho, Maradona e Cruyff. Do outro lado, a marca e seu conteúdo, expressos no compromisso social, o fato de que o clube é propriedade de seus sócios e uma entidade sem fins lucrativos (SORIANO, 2010). Dessa simples organização de pensamentos e propósitos, a diretoria do FC Barcelona entendeu que o caminho a ser percorrido era aquele no qual mandavam seus sócios, preocupados em melhorar o mundo, comprometidos com os valores universais do esporte e da paz. A partir de então, por sugestão de um dos membros que estava fazendo parte daquela gestão, Evarist Murtra, o FC Barcelona concentrou esforços na ajuda à infância e a UNICEF foi a fundação escolhida. Soriano (2010, p.69) relata o momento: “Foi uma decisão estratégica feita com muita reflexão que, em curto prazo, nos levava a renunciar a mais de 20 milhões de euros por ano. Porém, pensávamos que estava de acordo com a essência última do clube e era possível explicar isso ao mundo”.

Relatamos aqui alguns fatos sobre o FC Barcelona que inevitavelmente nos fazem lembrar os nossos dois maiores clubes gaúchos, Grêmio e Internacional. Tanto pelo fato do Rio Grande do Sul também ter em seu histórico a questão separatista, quanto pelos costumes e aproximação com a cultura castelhana. O cerne das motivações que levam as pessoas ao futebol - a raça, o clube do povo, a identidade própria - é muito parecido com os nossos.

A história recente de Grêmio e Internacional nos faz entender que muitas vezes, no futebol, são alguns períodos de vitória ou fases memoráveis que acabam sendo a essência do posicionamento do clube - ou seja, o processo é inverso: do clube para a marca. Foi assim com o Grêmio, em 2005, quando voltou à primeira divisão do Campeonato Brasileiro - em episódio já comentado no capítulo 3 - fazendo reinar, mais do que nunca, a máxima 'Imortal Tricolor'. O espírito de imortalidade que surgiu em sua torcida foi tão forte que logo os gremistas acabaram se identificando ainda mais com o clube. 'Imortal Tricolor' é hoje, uma das marcas próprias do Grêmio.

Não foi diferente com o Internacional. Após a conquista da Taça Libertadores e o Mundial de Clubes FIFA, em 2006; a Recopa Sul-Americana, em 2007; o campeonato Sul-Americano e a Dubai Cup, em 2008, torcedores e dirigentes fizeram ecoar no Rio Grande do Sul, no Brasil e no mundo a expressão 'Campeão de Tudo'. Mais uma vez, um clube gaúcho se apoderou do seu bom momento no futebol e o fez valer na mente e coração de seus torcedores, através do posicionamento - que é levado em consideração em todas as ações e apresentações do marketing.

5.3 A inovação

No âmbito da gestão de empresas, 'inovação' é, atualmente, uma das características mais essenciais e levada tão a sério quanto a sustentabilidade. Um conceito que está presente, inclusive, na visão, missão e valores por elas defendidos. Soriano (2010, p.183) define a inovação como sendo o ato de "**aplicar** uma ideia que satisfaça uma necessidade aos **consumidores** que não está **articulada** nem **satisfeita**" (grifos do autor). Dessa forma, podemos entender que a inovação não é simplesmente o ato de inventar algo novo, mas descobrir soluções que podem já ter sido inventadas - ou

seja, um olhar, uma forma diferente de observar e interpretar a realidade de forma a encontrar novas necessidades para os consumidores e, por fim, satisfazê-las.

No futebol, o conceito de inovação vem ganhando cada vez mais destaque, assim como as empresas convencionais, por ser uma importante prática para a profissionalização da gestão desse esporte. Para o ex-vice-presidente do FC Barcelona, é sensato e é responsável tentar compreender porque seu concorrente é o líder e tem o dobro de vendas, e também entender como ele faz isso (SORIANO, 2010). Além disso, faz-se necessário inovar no futebol, pois os consumidores aqui são torcedores, fieis à marca (os clubes não conseguem ‘roubar’ o consumidor do concorrente) - porém, essas precisam ser inventivas para estarem sempre conquistando esses mesmos fãs, mantendo seus interesses de fidelização.

Outra prática que caminha junto com a inovação, é o *benchmarking*⁴³. Comumente, no mercado moderno, vemos marcas de grande sucesso se utilizar de outras grandes marcas (normalmente, as líderes de mercado) como *benchmark* de suas próprias marcas. De acordo com Kotler, Rein e Shields (2008), com as marcas esportivas acontece o mesmo processo. Podem ser concorrentes, marcas de maior categoria no mesmo esporte, ou marcas atuantes num esporte totalmente diferente⁴⁴. Para os autores, o que motiva a necessidade desta equiparação com os melhores é a crescente concorrência, as expectativas crescentes dos torcedores, e a exigência de que as marcas se mantenham atentas às melhores práticas da indústria para que possam integrar as qualidades mais relevantes à sua própria marca.

Num mercado esportivo competitivo - como é cada vez mais o caso do futebol - em que as atrações podem se tornar rapidamente comuns e ultrapassadas, a necessidade de inovar a fim de atrair e manter o interesse dos torcedores nunca foi tão crítica quanto hoje. A inovação, então, pode surgir a partir de inúmeras fontes - uma nova marca, parcerias inesperadas, consolidar determinada marca em um mercado inexplorado, ou integrar a marca de esportes com outros setores. Kotler, Rein e Shields (2008, p.308) afirmam, ainda, que as possibilidades de inovação tiveram expansão com o aumento do número de canais de mídia e da informação disponível, e “as marcas esportivas que

⁴³ Benchmarking pode ser entendido como a busca das melhores práticas que existem no mercado a fim de conduzir ao desempenho maior de uma marca, produto, serviço ou, numa visão mais abrangente, uma organização (KOTLER, REIN, SHIELDS, 2008)

⁴⁴ É o que Fernando Trein defende para os clubes de futebol no Brasil: buscar referências de marketing esportivo nas ligas americanas de futebol americano, basquetebol, beisebol - ao invés de fazê-los no próprio futebol internacional. A entrevista na íntegra encontra-se no Anexo H desta monografia.

conseguirem transformar esses novos métodos de comunicação em estratégias diferenciadas de comunicação serão inevitavelmente as que mais benefícios obterão a partir desta tendência”.

A diretoria do FC Barcelona, quando assumiu a gestão do clube, em 2003, utilizou clubes que estavam no topo do mundo, (e ainda estão) como o Manchester United, da Inglaterra e o Real Madrid, seu maior rival, também da Espanha, como *benchmarking* para sua reestruturação. Soriano relata:

o que fizemos foi diretamente copiar tudo o que o Manchester United fazia direito e que podia ser útil. [...] Não é errado entender o que seus concorrentes fazem bem e copiá-los, adaptando as coisas às características e necessidades de sua empresa e seus clientes. Do Manchester United aprendemos a estratégia comercial [...] e aprendemos que é muito mais eficiente ter poucos patrocinadores, mas grandes, em lugar de muitos pequenos. (SORIANO, 2010, p.185).

No caso do Real Madrid, o *benchmarking* serviu para uma avaliação mais criteriosa por parte do FC Barcelona, e algumas práticas que não pareceram positivas ao clube, não foram seguidas:

naquele momento, o Real Madrid tinha estabelecido a norma de compartilhar os direitos de imagem com os jogadores que contratava. Em troca de pagar um dinheiro a mais no contrato, se reservavam de 50% dos ingressos por publicidade do jogador. À primeira vista, parecia uma boa ideia. Os craques mais midiáticos costumam ganhar em publicidade uma quantia equivalente ou superior a seu salário de jogador. [...] Nós julgamos uma má ideia e um foco constante de conflitos, pois distrai o jogador do que realmente é importante: treinar, jogar e ganhar. [...] E os horários dos treinamentos desses jogadores acabavam dependendo de suas agendas comercial e publicitária. (SORIANO, 2010, p.186).

No que tange esses dois assuntos, inovação e *benchmarking*, o Grêmio Foot-Ball Porto Alegre e o Sport Club Internacional estão em sintonia com as práticas do mercado e alinhados com o que pensam os clubes europeus. O Internacional, por exemplo, tem como *benchmarking* três importantes clubes de futebol: um brasileiro (o São Paulo FC), um sul-americano (o CA Boca Juniors, da Argentina) e um europeu (o Real Madrid, da Espanha). Entre as razões⁴⁵ que inspiram suas estratégias, estão a formação de atletas das categorias de base, potencialidade econômica dos estádios, faturamento do quadro social (aproximadamente 30% da renda total) e estrutura e profissionalização do marketing.

⁴⁵ Disponibilizado por Gustavo Barbosa, assistente de planejamento do Internacional, em documento intitulado ‘Relatório Executivo’. O material encontra-se com a autora deste trabalho.

A inovação da dupla Gre-Nal é percebida semanalmente através de ações pontuais de marketing e relacionamento com sócios, como promoções em datas comemorativas (dia das mães, namorados, crianças) e de aproximação com o clube (camisa autografada pelos craques, visita ao estádio). Além disso, campanhas anuais são feitas para o aumento do número de sócios do Quadro Social de ambos os clubes e ações diferenciadas são realizadas nos meses de aniversário dos mesmos (Grêmio FBPA, em setembro e SC Internacional, em abril). No Rio Grande do Sul, ambos os times foram reconhecidos pela ADVB-RS, com o prêmio ‘Top de Marketing’⁴⁶: o Grêmio, em 2010, na categoria ‘Clubes e Entidades’, o recebeu pelo *case* ‘Exército Gremista’ - um programa de relacionamento do clube com o objetivo de estreitar o vínculo entre a entidade e o seu torcedor, possibilitando o direcionamento de diversas ações de marketing (GRÊMIO FOOT-BALL PORTO ALEGRENSE, 2011). E o Internacional, na categoria ‘Esportes’, recebeu o prêmio em 2009, com o projeto ‘O Centenário de Todo o Mundo’ - pela criatividade, inovação, estratégias e ferramentas de marketing utilizadas, além dos resultados obtidos com a campanha de 100 anos de história do clube.

Hoje, Grêmio e Internacional são reconhecidos no Brasil inteiro por ter o maior banco de dados que um clube tem de sua torcida e o clube do Brasil com o maior número de sócios no quadro social, respectivamente.

⁴⁶ Associação dos Dirigentes de Vendas e Marketing do Brasil - Rio do Grande do Sul.

6 O MOMENTO DA DUPLA GRE-NAL

Num primeiro momento, introduzimos os conceitos de marketing esportivo no Brasil e no mundo, contextualizando as novas tendências de marketing no mercado esportivo e do futebol. Na sequência, apresentamos os clubes através de um histórico que contempla resultados dentro e fora de campo, com fatos que marcaram a existência de FC Barcelona, Grêmio Foot-Ball Porto Alegrense e Sport Club Internacional. No capítulo seguinte, abordamos os três fatores mais importantes que contribuem para as receitas de um clube de futebol: a renda dos estádios, dos direitos de transmissão televisiva e o marketing - e consideramos este último como o de maior potencial de expansão das receitas dos clubes. Para tanto, também explicamos o caminho que acreditamos ser o mais assertivo para a efetividade dos trabalhos de marketing: definir uma estratégia coerente com o posicionamento que o clube de futebol quer manter na mente e coração dos seus torcedores, planejando e executando ações inovadoras que proporcionem fidelização da relação clube-torcedor. Sempre tendo como base para comparação e inspiração, as ações do FC Barcelona - o segundo clube com a maior receita da Europa e que um dos que mais conseguiu fidelizar seus sócios ao redor do mundo.

Para finalizar este pensamento que nos guiou até aqui, é necessário então, mostrar algumas ações e atitudes que Grêmio e Internacional estão realizando a fim de conquistar, também, esse reconhecimento mundial. O processo de internacionalização das marcas, a construção e reforma dos seus estádios (impulsionadas pela realização da Copa do Mundo no Brasil, em 2014) e os programas de fidelização dos sócios serão relatados mais detalhadamente nos parágrafos seguintes.

6.1 Internacionalização

Em 2003, quando a diretoria do FC Barcelona foi eleita para renovar a gestão do futebol, todos - tanto aqueles que estavam na liderança, quanto seus milhares de torcedores - tinham uma mesma expectativa: transformar o Barça numa referência mundial. Antes mesmo de saber quais estratégias usariam para isso ou o posicionamento

a ser tomado (agora já sabemos que foi o ‘mais que um clube’), aquela equipe de gestão sabia que o processo de internacionalização da marca seria um trabalho inevitável.

Diversas atividades foram tomadas em prol desse objetivo. As que mais contribuíram para consolidação da identidade do FC Barcelona no exterior foram a contratação de Ronaldinho Gaúcho - “a qualidade técnica, o rendimento e o carisma desse jogador foram a ‘cara’ do novo projeto” (SORIANO, 2010, p.53); os amistosos e as turnês do time na pré-temporada⁴⁷ - que serviram não só para aumentar a renda no curto prazo⁴⁸, mas principalmente para torná-las “vitrines globais do FC Barcelona, com o objetivo de gerar futuras rendas derivadas da comercialização de programas de televisão ou de artigos esportivos que levavam a marca do clube nos lojas espalhadas pelo mundo” (SORIANO, 2010, p.56); e também a Barça TV - que através da renovação do conteúdo e nova programação, fez aumentar o número de assinantes que era de 10 mil para 50 mil em menos de dois anos:

o objetivo era que o canal de televisão fosse, de fato, uma fábrica de conteúdo, suscetível de ser vendido às televisões interessadas na informação relativa ao Barcelona, especialmente as redes estrangeiras que não têm acesso diário à informação do clube. O processo de internacionalização do canal resultou um bom rendimento econômico e de imagem ao clube. (SORIANO, 2010, p. 55).

Grêmio e Internacional já entenderam a importância de tornar a marca de seus clubes conhecida internacionalmente. Além do mercado brasileiro de futebol ser altamente competitivo (no mínimo, são vinte clubes de expressão no país), o número de jogadores brasileiros que são transferidos para jogar em times de outros continentes cresce a cada ano (e inevitavelmente acabam levando as referências daqui para lá), e também o número de cidadãos que cada vez mais estão morando em países do exterior. Esses são alguns dos motivos que fizeram a dupla Gre-Nal pensar em internacionalizar sua marca.

⁴⁷ Entre os últimos países que o FC Barcelona jogou amistosos de pré-temporada estão China, Coréia do Sul, Estados Unidos, Escócia e Itália. A próxima pré-temporada (2011/2012) inicia em julho e o time já tem marcados jogos na Croácia e um campeonato, a Copa Audi, em Munique, na Alemanha - onde voltará a enfrentar o Internacional, de Porto Alegre.

⁴⁸ Soriano relata que a renda média por partida aumentou muito, de 400 mil dólares em 2003 para 2 milhões de euros em 2006 - devido às vitórias e ao atrativo quadro de jogadores, mas também aos sofisticados programas de promoção que o clube fazia das turnês pelos países para os quais viajavam (SORIANO, 2010).

O Sport Club Internacional tem isso bem definido, inclusive, em seus pilares estratégicos⁴⁹ para os próximos anos: se tornar o segundo clube referência na América do Sul. Para atingir tal objetivo, algumas ações de marketing estão sendo tomadas. As competições internacionais que o Inter tem regularmente participado (Jorge Avancini, diretor executivo de marketing do clube afirmou que pelo menos uma vez por ano o clube tenta participar de competições e torneios no exterior), são oportunidades não só de ganhar títulos, mas para a área de marketing, o mais importante são as chances de expor e valorizar marca 'Internacional' no mundo.

No mês de julho de 2011, entre os dias 26 e 27, o Inter foi convidado a participar da *Audi Cup*⁵⁰, em Munique, na Alemanha. Juntamente com os grandes clubes do mundo - FC Barcelona, AC Milan e Bayern de Munique - o SC Internacional volta a ser destaque na mídia internacional, ainda que por um curto prazo de tempo. Avancini (2011) diz:

tem coisas que não são funções da minha área: exportação de jogadores não é com o marketing, formação de jogadores nas categorias de base para exportação não é função do marketing. Mas cabe a mim buscar oportunidades, que a marca seja fortalecida e que isso abra portas pra vender jogador. Então agora nós estamos indo disputar um campeonato na Alemanha que tem a ver com isso: **abrir a marca, consolidar a marca, mostrar a marca por aí fora** (sic). (AVANCINI, 2011, grifos nossos).

No vídeo de apresentação do torneio que está disponível no canal de vídeos *YouTube*, na internet, conseguimos perceber um pouco qual é o aproveitamento de exposição de marca que o clube ganha com a simples participação no torneio. Já são mais de trinta mil visualizações em pouco mais de um mês.

⁴⁹ Em encontro com representantes da área de marketing do Internacional - o assistente de planejamento, Gustavo Barbosa, e o diretor executivo de marketing, Jorge Avancini - ocorrido no dia 17 de maio, na sede do clube, vários documentos foram disponibilizados para servir de suporte para esta pesquisa. Os materiais encontram-se com a autora deste trabalho.

⁵⁰ A *Audi Cup* é um torneio internacional de dois dias que teve sua primeira edição em 2009, como parte das comemorações do centenário de operações da Audi AG. A segunda edição é em 2011 e contará com quatro clubes: o Campeão da Liga dos Campeões da UEFA (FC Barcelona), o Campeão da Libertadores da América (SC Internacional), o Campeão da Liga Italiana (AC Milan) e o anfitrião do torneio (Bayern de Munique). Os jogos serão realizados no estádio do Bayern, o Allianz Arena. Disponível em: <http://esportes.r7.com/futebol/noticias/inter-volta-a-encarar-barcelona-na-copa-audi-20110507.html>. Acesso em 12 de junho de 2011.

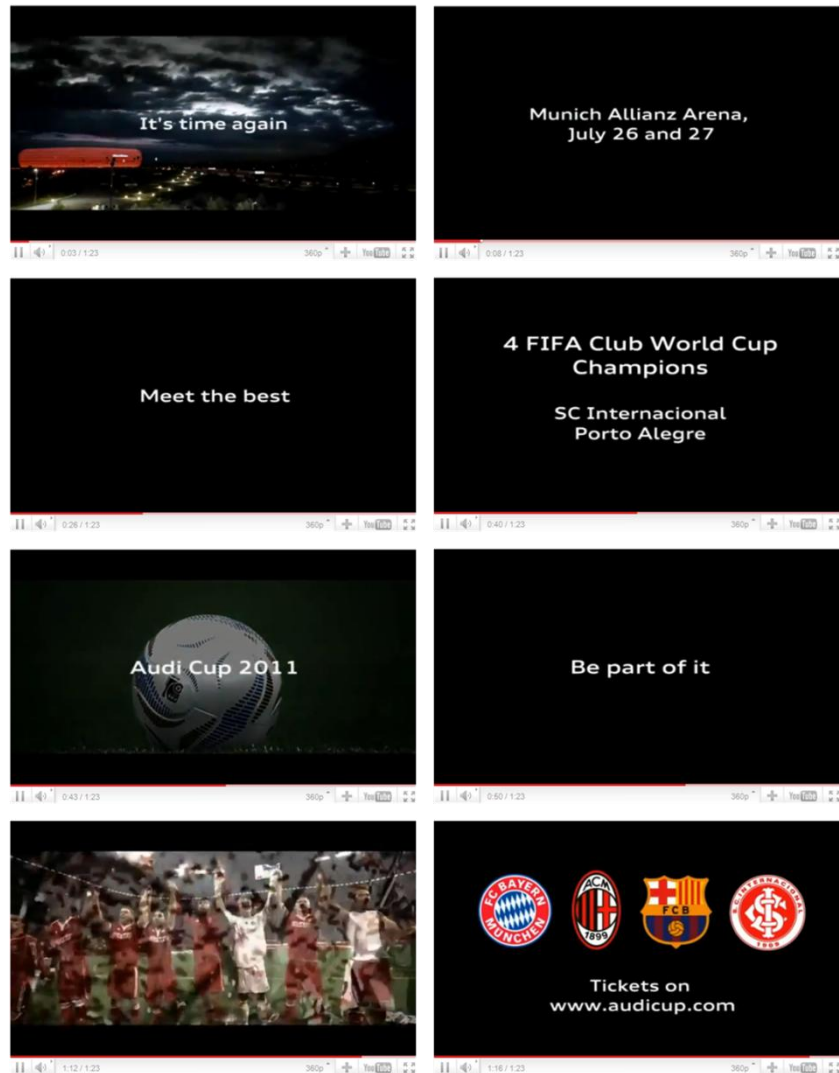


Figura 2 - Sequência de *frames* do comercial da Audi Cup
 Fonte: YOUTUBE (2011)

A participação na Copa Libertadores da América é sempre uma vitrine para os clubes gaúchos. Porém, não tinha sido explorada ainda por nenhum dos times da dupla Gre-Nal. Em 2011, entretanto, o Internacional decidiu inovar: com o objetivo de difundir ainda mais a sua marca na América do Sul, dentro do projeto de internacionalização traçado pela nova gestão, o Sport Club Internacional divulgou um anúncio institucional no dia 28 de abril, no principal jornal de notícias do Uruguai: o *'El País'*. O anúncio fala sobre o jogo entre Peñarol e Inter, que foi disputado no Estádio Centenário, em Montevideo, pelas oitavas de final do torneio sul-americano. Em tom amistoso, o anúncio fala que a torcida colorada tem muitas semelhanças com o povo uruguaio, além de reforçar que o atual campeão da América receberá a torcida

carbonera, como são chamados os simpatizantes do tradicional time da capital uruguaia, de 'braços abertos' em Porto Alegre.



Figura 3 - Anúncio veiculado no jornal El País, do Uruguai
Fonte: AGÊNCIA NOVACENTRO E SPORT CLUB INTERNACIONAL (2011)

O texto do anúncio, assim é traduzido:

"Colorados de um lado. Carboneros de outro. Respeito e amizade por todas as partes."

A torcida colorada guarda muitas semelhanças com o povo uruguaio: a cultura, os valores, a tradição e a garra. Esta noite, na partida da Libertadores, se escreve mais uma página desta bela história. Por tudo isso, a torcida carbonera pode ter certeza de que o Sport Club Internacional receberá a todos de braços abertos em Porto Alegre."

(SPORT CLUB INTERNACIONAL, 2011)

Dannie Dubin, segundo vice-presidente do Internacional, à época em que foi realizada a ação, declarou em matéria publicada no site institucional do SC Internacional (www.internacional.com.br) que acima de tudo, essa foi uma ação de comunicação integrada, pois combinou as ações de marca, venda de produtos e relações públicas. Afirma ele: “Esse anúncio é justamente para agradar o povo uruguaio e, por consequência, facilitar a venda de produtos colorados nos locais onde passamos. Antes de qualquer coisa, queremos sempre ter boa relação com os clubes que enfrentamos”. Avancini, completa:

o Inter foi o primeiro clube (do Brasil) que fez um anúncio num jornal internacional no dia da partida contra o Peñarol, no Uruguai, saudando-o, um anúncio de cordialidade. O que isso gerou de *buzz*, mídia espontânea no mês passado, não foi brincadeira (sic), e essa é a ideia. (AVANCINI, 2011).

Ainda pensando em expandir a marca para outros mercados, recentemente foi publicado na mídia que o Inter estaria abrindo uma loja licenciada - em parceria com a Reebok, parceira do clube no segmento de artigos esportivos - em um shopping Center de Buenos Aires, capital argentina. Nada oficial foi publicado no site do clube, mas em entrevista, comentamos com Jorge Avancini o fato inédito:

está dentro da nossa estratégia. Inicialmente a gente estava pensando em ir pra Ásia, no Oriente Médio e então chegamos à conclusão que não, que a oportunidade estava aqui ao lado de casa - já que temos quatro jogadores argentinos extremamente identificados com a torcida. Se tu pegasses, por exemplo, os jornais da Argentina ontem, (dia 16 de junho) estava estampado nas capas a foto dos nossos quatro argentinos que tinham sido campeões gaúchos - principalmente o D'Alessandro. (...) Precisamos criar uma empatia com esses torcedores. Queremos ver os argentinos vestidos de colorados, assim como vemos vários gaúchos vestidos com a camisa do Boca. (AVANCINI, 2011).

Pesquisando sobre os dois clubes ao longo deste trabalho, percebemos que os esforços na internacionalização das marcas são maiores no departamento de marketing do Internacional do que no do Grêmio. Michelle Billo, gerente de marketing do clube tricolor, em entrevista concedida a autora deste trabalho, explica:

temos planos (de internacionalizar a marca do Grêmio), mas não para abertura de mercados e sim, para o fortalecimento da marca. O Grêmio hoje tem uma marca muito conhecida. Há dois anos, em 2009, nós tivemos a visita do *Discovery Channel*, para a gravação do programa ‘*The Amazing Race*’ [...]

Perguntei ao diretor do programa: ‘porque o Grêmio?’, e ele me respondeu: ‘existe outro clube no Rio Grande do Sul?’. Então, é conhecido, tu entende? Hoje a gente quer fazer um trabalho de mostrar o crescimento da marca, não um trabalho de reconhecimento, de introdução da marca no mundo; este é um trabalho para o Internacional, muito mais do que para o Grêmio. Isto porque o Grêmio foi um dos primeiros clubes a ser Campeão do Mundo no Brasil. O Grêmio é campeão mundial desde 83, ou seja, nós já somos conhecidos desde 1983. O Inter é conhecido há pouco tempo. Nós temos um histórico de crescimento da marca. O Inter está buscando este histórico. O Grêmio tem que fazer também este trabalho (de internacionalização)? Com certeza! Acho que temos sempre que estar evoluindo e inovando, mas sempre no que tange o crescimento e fortalecimento da marca e não em trabalhos de apresentação. (BILLO, 2011).

Sobre o programa ‘*The Amazing Race América Latina*’⁵¹ citado por Billo, ele é um *reality show*, na qual duplas de diferentes países latinos competem em gincanas realizadas em várias cidades da América Latina na busca de um prêmio de 250 mil dólares. No Brasil, Porto Alegre foi uma das cidades escolhidas para a etapa transmitida no segundo episódio daquela temporada. Foi gravado em maio de 2009, no estádio Olímpico Monumental e um integrante de cada dupla deveria defender pênaltis cobrados pelos jogadores das categorias de base do Grêmio para somar pontos na competição.

⁵¹ A versão original de *The Amazing Race* é norte-americana, e estreou no canal CBS em setembro de 2001. Em outubro de 2005, a CBS optou por exibir o programa em versões regionais em outros países. O ‘*The Amazing Race Latin America*’ foi uma produção do canal Discovery Channel e envolveu a presença de doze países na produção das duas temporadas. Disponível em: http://www.discoverybrasil.com/race/a_corrida.shtml. Acesso em 12 de junho de 2011.



Figura 4 - Sequência de frames do *reality show* 'The Amazing Race América Latina'
 Fonte: DISCOVERY CHANNEL (2011)

6.2 Novos estádios

Na história dos clubes de futebol, a transformação é uma constante. A equipe de gestão é trocada de anos em anos; a comissão técnica, às vezes, mal entra para o time e já é substituída; os jogadores crescem, tornam-se valorizados, são vendidos, são comprados e são vendidos novamente; os patrocínios, por sua vez, são firmados, renovados, cancelados, reatados... Apenas o patrimônio de um clube permanece sem renovação durante muito tempo - às vezes quase um centenário.

No Brasil, foi preciso que a Copa do Mundo fosse eleita como sede do campeonato em 2014 para que Grêmio e Internacional valorizassem a importância que o estádio tem para o clube. Mais do que ser importante, o estádio possui um potencial enorme de geração de receitas. E isso é mais uma lição que aprendemos com o FC Barcelona e outros clubes do exterior.

O Barça possui o maior estádio da Europa, o *Camp Nou* - e desde que o clube foi fundado, em 1899, seus estádios foram renovados (entre novas construções e reformas) diversas vezes. Apesar disso, o rendimento obtido em 2003 era muito menor que muitos outros estádios da Europa - clubes pequenos com capacidade restrita para receber torcedores estavam gerando mais receita que o clube catalão. Dessa forma, uma das atitudes tomadas para reverter a situação do FC Barcelona foi o investimento no estádio, com a busca de novos clientes e a revisão de preços. Soriano, ex-vice-presidente do clube, explica como a nova gestão repensou essa questão:

queríamos transformar o *Camp Nou* em um lugar seguro e confortável para o lazer familiar e também gerar mais negócio com as empresas. Todos os esforços estavam voltados para a erradicação da violência no estádio e foram construídos novos camarotes e assentos para empresas. Transformar o *Camp Nou* em um parque temático também foi outro objetivo. Percebemos que o estádio do Barcelona era um ponto de interesse turístico extraordinário e que, no entanto, não gerava toda a renda que potencialmente poderia proporcionar. Redesenhamos a oferta, fizemos com que o Bus Turístico⁵² da cidade tivesse nele uma parada e que a visita ao *Camp Nou* fosse mais interessante e atraente. A renda se multiplicou por quatro em muito pouco tempo. (SORIANO, 2010, p.53-54).

O FC Barcelona percebeu, ainda, que havia um grande grupo de torcedores de futebol que oferecia possibilidades de crescimento consideráveis: os turistas e visitantes ocasionais - que não estão preocupados com o preço, visto que o Barça já conquistou o gosto deste grupo através de seu futebol e de sua marca. Porém, para chegar nesse público, foi preciso trabalhar os canais que poderiam fazer essa intermediação. O departamento de marketing sugeriu, basicamente, os operadores turísticos (agências de viagem) e a venda à distância (pelo site do clube). “No fim, a venda de ingressos também quadruplicou nesse período (2003 a 2008). De 5 para 20 milhões (de euros)” (SORIANO, 2010, p.54).

⁵² Semelhante à Linha Turismo de Porto Alegre. O *city tour* da capital gaúcha já contempla a passagem pelos estádios Beira-Rio e Olímpico, de Internacional e Grêmio, respectivamente. Porém, não é permitida a parada para visitação do público.

Mesmo com todo esse crescimento de receita - tanto em atividades turísticas, quanto nos preços dos ingressos - a situação financeira que o clube estava ainda pedia um maior incremento na renda. Assim, o FC Barcelona precisou ajustar os valores das mensalidades dos sócios e dos passes (compra de pacotes de jogos anuais), com aumentos que variavam entre 20% e 40%, o que acabou gerando um mal estar na sua torcida, inevitavelmente. “Foi um sacrifício necessário. O preço do passe do *Camp Nou* estava muito defasado. O assento mais caro no estádio do Barcelona estava custando 500 euros por ano, enquanto o equivalente no Valencia custava 1.300 euros. Tínhamos de corrigir um pouco essa distância”, comenta Soriano (2010, p.54). Entretanto, tal atitude não fez cair o número de pessoas durante os jogos - pelo contrário, o quadro social só aumentou, e a receita subiu 7% no total.

Grêmio Foot-Ball Porto Alegrense e Sport Club Internacional estão vivenciando essa expectativa de novos estádios. O primeiro clube terá uma ‘casa’ totalmente nova, em outro local, com uma capacidade maior para receber seus jogadores. O segundo terá o seu espaço reformado e transformado num complexo esportivo jamais visto no Rio Grande do Sul. Podemos dizer que os projetos ‘Grêmio Arena’ e ‘Gigante para Sempre’ trarão boas perspectivas de receita para ambos os clubes, uma vez que contemplam a instalação de shoppings, restaurantes, estacionamentos, espaços para eventos, entre outros.

Para o projeto ‘Grêmio Arena’ foi criado um site específico (www.arena.gremio.net) onde encontramos todas as informações disponíveis sobre o novo estádio, que vão desde as negociações iniciais e perguntas frequentes até o vídeo institucional de apresentação à FIFA. Apesar de não ser o estádio indicado para receber os jogos da Copa do Mundo de 2014, a Grêmio Arena estará à disposição para a competição - ao menos como estrutura de apoio (treinamentos) para os times de outros países. Além disso, o estádio estará pronto para a Copa das Confederações, que acontece um ano antes do Mundial, a fim de que sejam feitos todos os preparativos para o evento.



Figura 5 - Projeto gráfico Grêmio Arena - visão frontal
Fonte: GRÊMIO ARENA (2011)



Figura 6 - Projeto gráfico Grêmio Arena - visão interior
Fonte: GRÊMIO ARENA (2011)

Após a inauguração do novo estádio, a Grêmio Arena será administrada por longos vinte anos pela OAS Empreendimentos. A criação de uma equipe de suporte foi sugerida pelo Conselho Deliberativo do Grêmio surgindo, assim, a Grêmio Empreendimentos - que ficará responsável pelo acompanhamento das obras da Arena. No contrato de parceria firmado com a construtora, a OAS Empreendimentos ficará com as receitas de bilheteria, bares, restaurantes, *naming rights* (direitos de uso sobre o nome

‘Arena’), locação de cadeiras e camarotes. Nesse sentido, o aumento tático dos preços dos ingressos, à exemplo do que fez o FC Barcelona, de nada serviria para incremento das receitas do clube. Por essa razão, o Grêmio Foot-Ball Porto Alegre garantiu aos seus torcedores que o preço médio dos ingressos vão ser reajustados apenas conforme a movimentação do mercado de futebol, permanecendo ao preço do que é praticado atualmente no estádio Olímpico - com mais segurança e conforto. Ao Grêmio cabe, então, valorizar aquilo no qual o clube se comprometeu a gerir: os patrocínios, a verba dos direitos de transmissão de jogos pela TV, os licenciamentos, o quadro social e todas as demais receitas provenientes do marketing. Mais do que nunca, o departamento de marketing terá de se reinventar.

O projeto ‘Gigante para Sempre’, do Sport Club Internacional, teve sua parceria confirmada para as obras de modernização do estádio Beira-Rio apenas recentemente, e a construtora escolhida foi a Andrade Gutierrez⁵³. Por esse motivo, o clube ainda não tinha à época da coleta de dados desta pesquisa, informações das empresas consultoras que pudessem ser utilizadas neste trabalho - tanto sobre os crescimentos projetados de renda de bilheteria no estádio, quanto da utilização dos demais espaços que o novo Complexo Esportivo Beira-Rio irá proporcionar aos seus torcedores e turistas: museu, hotel, loja do Inter, área de lazer, entre outros.



Figura 7 - Projeto gráfico Modernização do estádio Beira-Rio - visão superior
Fonte: SPORT CLUB INTERNACIONAL (2011)

⁵³ Esta notícia foi divulgada no site institucional do clube - www.internacional.com.br - no dia 31 de maio de 2011.



Figura 8 - Projeto gráfico Modernização do estádio Beira-Rio - visão interior
Fonte: SPORT CLUB INTERNACIONAL (2011)

Sabe-se, no entanto, que não será suficiente encher de torcedores esses estádios modernos, para serem realmente rentáveis, uma ou duas vezes por semana; eles precisam ser explorados de segunda a domingo, jogue ou não jogue o time. “Trata-se de transformá-los nos parques temáticos que já são” (SORIANO, 2010, 186). Nesse sentido, tanto Internacional, quanto Grêmio precisarão somar esforços - e aqui o marketing pode ser considerado como o principal elemento de potencialização - para fazer o torcedor permanecer mais tempo dentro dos estádios.

Kuper e Szymanski (2010) afirmam que até a reforma dos estádios ingleses, iniciada por volta dos anos 1990, os clubes de futebol pareciam nunca ter pensado em fazer investimentos nos seus complexos esportivos. Até o momento que um deles fez e mostrou que a receita poderia dobrar. Nesse instante, vários clubes seguiram a mesma atitude - e além de aumentar receita, mostraram que aumentava o número de seus torcedores por consequência. Tudo isso só comprova o que já comentamos anteriormente: torcedores de futebol são como consumidores. “Os torcedores também querem ter a chance de pagar mais caro por conforto e segurança, eles já fazem isso nos condomínios residenciais, nos planos de saúde, nas escolas e universidades. Por que

pensar que no futebol, não?”, questiona Avancini (2011). Sobre a declaração de Kuper e Szymanski, o diretor executivo de marketing do Inter se posiciona:

eu não posso te afirmar isso (que a receita poderá dobrar de tamanho com a finalização das reformas do Complexo Beira-Rio) porque ainda não vivi essa realidade. Vamos ver daqui a dois anos, quando nosso estádio estiver pronto. No caso do Inter, vamos ter uma questão interessante de se analisar e trabalhar, pois teremos em nossa estrutura um shopping center, mas estaremos cercados por outros três grandes empreendimentos: o Barra (Barra Shopping Sul), o Praia (Praia de Belas Shopping) e o novo Bourbon da Borges (sic) (Bourbon Shopping da rua Borges de Medeiros). Porto Alegre está crescendo, mas será que vamos ter público para tudo isso? [...] Nós vamos ter que aprender a trabalhar com isso. [...] Esse é o verdadeiro legado que a Copa vai nos deixar, e não os jogos que serão realizados aqui. (AVANCINI, 2011).

Além de todos esses desafios que surgirão naturalmente ao término das construções e reformas dos estádios, os clubes gaúchos terão de saber lidar com as classes emergentes - principalmente a classe C. Apesar de ser aquela que mais cresce no país⁵⁴, pode se sentir prejudicada com o aumento dos preços dos ingressos nos estádios, após suas modernizações. De acordo com Avancini, “Como vamos fazer com essas pessoas? Não vamos poder vender mais ingressos a 2 dólares. Estou exagerando, tá? (sic). Mas tu vai ter que vender (sic) ingresso a 50 dólares, a 100 dólares como é feito lá por eles lá na Europa” (2011).

Pensando nisso é que abordaremos a fidelização dos sócios no próximo tópico. Grêmio e Internacional já estão trabalhando há tempo e muito fortemente na fidelização de seus torcedores.

6.3 Fidelização dos sócios

Para entendermos melhor como o quadro social pode ter importância para um clube de futebol, vamos explicar em números o potencial dessa estrutura, utilizando-se da dupla Gre-Nal como exemplo. Atualmente, o Grêmio possui 7,7 milhões de torcedores no Brasil, e Internacional, 4,8 milhões. Estes são números aproximados e

⁵⁴ De acordo com o estudo “O Observador 2011”, encomendada pela Cetelem BGN à Ipsos Public Affairs, a classe C cresceu de 2005 a 2010, 62% e hoje já representa a maior parte da população. Disponível em: http://www.cetelem.com.br/portal/Sobre_Cetelem/Observador.shtml. Acesso em 14 de junho de 2011.

foram divulgados pela 4ª Pesquisa LANCE!-Ibope de torcidas, em maio de 2010 (LANCE! NET, 2011).

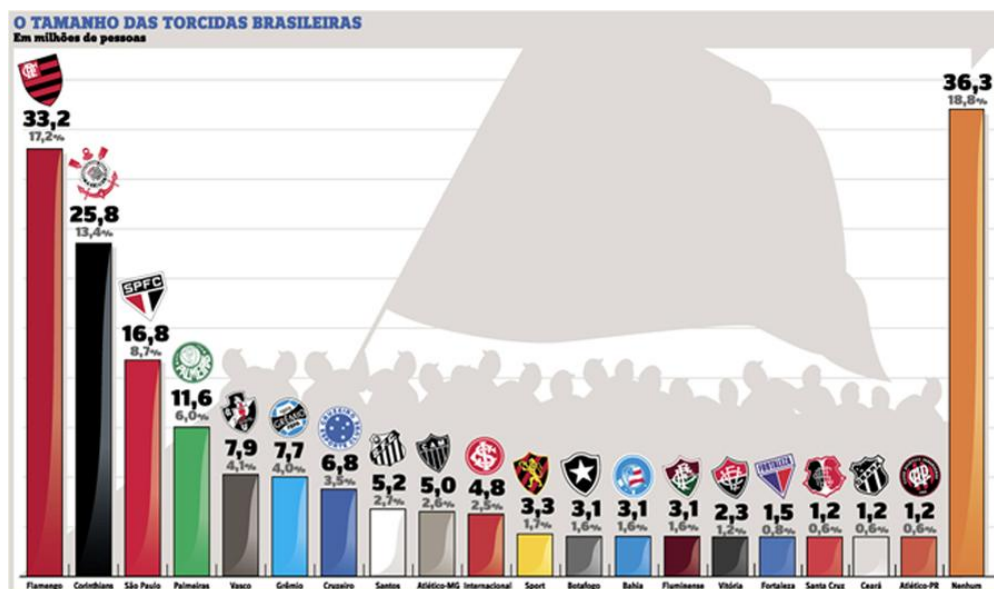


Gráfico 5 - O tamanho das torcidas brasileiras - em milhões de pessoas

Fonte: LANCE! NET (2011)

Se cada um dos times conseguisse conquistar pelo menos 10% dos seus torcedores para tornarem-se sócios, Grêmio e Inter teriam, respectivamente, 770 mil e 480 mil sócios no Brasil. Um número espetacular, mas que não reflete a realidade. O Grêmio possui um quadro social de aproximadamente 70 mil sócios atualmente e, Internacional, pouco mais de 106 mil (de acordo com Michelle Billo e Jorge Avancini, gerente e diretor executivo de marketing desses clubes, em entrevista concedida para esta pesquisa) - ou seja, o aproveitamento é apenas 0,9% e 2,2% de seus potenciais torcedores. Mesmo assim, são os clubes brasileiros com os maiores números de associados, conforme tabela 5, divulgada pelo site Futebol Finance⁵⁵, em 2009.

⁵⁵ Criado em Fevereiro de 2008, o Futebol Finance foi a primeira publicação em Portugal e uma das primeiras a nível global, dedicado exclusivamente à divulgação de informação relacionada com a economia e as finanças do futebol. Disponível em: www.futebolfinance.com. Acesso em 6 de junho de 2011.

Tabela 5 - Número de sócios dos clubes em 2009

Brasil*		
1	Internacional PA**	106.000
2	Grêmio PA**	70.000
3	Corinthians	46.000
4	São Paulo	42.000
5	Vasco da Gama	28.000
6	Santos	25.000
7	Atlético PR	22.000
8	Cruzeiro	18.000
9	Coritiba	18.000
10	Ceará	10.000

*Os dados são aproximados e dependem de atualizações.

**Número de sócios atuais, referente a 2011. Dados fornecidos pelos clubes.

Fonte: FUTEBOL FINANCE (2011)

Dentre os três campos de atuação que compõem a ‘estratégia do 1/3’, podemos dizer que o quadro social da dupla Gre-Nal é aquele que serve de referência no Brasil inteiro⁵⁶. Referente ao Grêmio, Michelle Billo confirma:

quando entrei aqui, em 2008, e em cada ano, 2009, em 2010, nós tivemos visita do São Paulo (o clube), tivemos visita do Cruzeiro, tivemos visita do Coritiba, do Atlético Paranaense; nós tivemos visita do Flamengo... Assim, de vários clubes (sic). Ou seja, só aqui citei sete grandes clubes, entendeu? E que estão lá no centro do país e que vieram nos visitar. Por quê? Porque eles queriam entender o nosso *case* (sic) de sócio-torcedor para somente então poder apresentar (seus projetos) dentro dos seus clubes. Eles queriam entender como nós fizemos, como criamos, como foi desenvolvido o projeto, entende? (BILLO, 2011).

Em abril de 2006, o Grêmio Foot-Ball Porto Alegrense comemorava o alcance de 20 mil sócios no clube. De acordo com informações disponibilizadas no site do Grêmio (www.gremio.net), em janeiro de 2005 esse número era de apenas 6 mil. Ou seja, em pouco mais de um ano, crescimento de 233% no número de torcedores associados. Isso se explica ao movimento decorrido da campanha e pós-campanha da segunda divisão do Campeonato Brasileiro. Já descrevemos um pouco desta história no capítulo 3 deste trabalho, mostrando evidências do quão emocionante foi essa conquista para torcida do Grêmio. Foi o fato de sensações tão opostas - da ‘desgraça total’ ao mais puro sentimento de paixão à camisa tricolor - serem sentidas num curtíssimo espaço de

⁵⁶ Nas entrevistas que realizamos, tanto Michelle Billo quanto Jorge Avancini disseram que Grêmio e Inter recebem dirigentes de outros clubes, jornalistas esportivos e estudantes de vários estados brasileiros, para compreenderem o sucesso do modelo de gestão do quadro social e campanhas de fidelização dos sócios.

tempo que impulsionou seus torcedores para uma euforia sem precedentes - o que resultou no crescimento explosivo do quadro social.

Em janeiro de 2007, o Grêmio lançou um novo modelo de associação ao clube: o ‘Sócio-Torcedor’⁵⁷. Em menos de dois meses, alcançou o cadastro de mais de 6 mil novos sócios, conforme o gráfico 6:

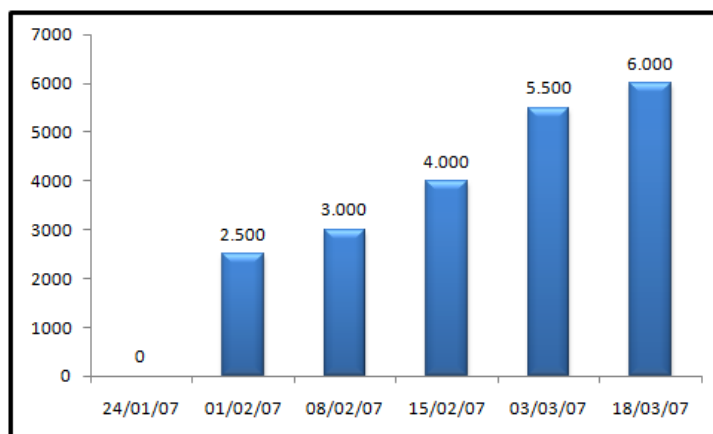


Gráfico 6 - Evolução dos Sócios-Torcedores gremistas
Fonte: GRÊMIO FOOT-BALL PORTO ALEGRENSE (2011)

Desde então, o departamento de marketing do Grêmio vem somando esforços com a equipe do quadro social na busca de alternativas e lançamentos de campanhas que ativem a associação dos torcedores e fidelizem seus sócios. Em maio de 2009, por exemplo, o clube tricolor lançou um ‘Projeto de Captação e Fidelização dos Sócios’. Na busca por mais torcedores fieis ao clube, o Grêmio apresentou ações de integração do sócio com o clube (‘Sócio comentarista na Grêmio Rádio’, ‘Sócio na coletiva’, ‘Criança entra em campo’, ‘Sócio na GrêmioTV’); ações de relacionamento (‘Parabéns ao sócio’, ‘Camisa autografada por seu craque’, ‘Revista do sócio’, ‘Tour tricolor’); e ações de transparência (‘Encontros com a Diretoria’). Foi o início de uma aproximação maior com o torcedor e que alguns meses depois deu início ao ‘Exército Gremista’⁵⁸ - o

⁵⁷ O lançamento do ‘Sócio-Torcedor’ tinha como principal objetivo, alcançar a meta de 100 mil associados até o final de 2007, atingindo o maior número de torcedores possível. Com o valor da mensalidade estipulado em R\$ 20,00 à época do lançamento, o sócio obtém desconto no valor de qualquer ingresso, participara de sorteios, promoções e está apto a votar e ser votado nas eleições do Clube. Disponível em: <http://www.gremio.net/news/view.aspx?id=1469>. Acesso em 12 de junho de 2011.

⁵⁸ O ‘Exército Gremista’ é um projeto que visa à formação de um grande cadastro de sócios e torcedores para permanentes ações de relacionamento entre o Grêmio e sua torcida buscando o fortalecimento da instituição, a ampliação do quadro social, promoções e ações de marketing e o consequente crescimento de receitas e venda de produtos. Disponível em: www.exercitogremista.com.br. Acesso em 12 de junho de 2011.

“maior cadastro de torcedores de um clube de futebol já realizado no Brasil” (BILLO, 2011). Michelle Billo, diz ainda:

nós íamos fazer um censo de torcedores. O problema do censo é que ele é limitado. Ele te dá um número exato, absoluto e não era esse nosso objetivo. Nós queríamos também conhecer os simpatizantes do Grêmio. Pessoas que não são necessariamente gremistas, mas que simpatizam, se identificam com o clube. Daí (sic) chegamos à conclusão de que o censo não era a melhor maneira de mensurar isso. Daí (sic) veio a ideia de fazer um cadastro de torcedores, aliado com a atualização de dados dos nossos sócios, pois não adianta termos todo um trabalho de cadastro se o sócio que é quem está aqui todo dia e paga mensalidade não entra nesta iniciativa, até porque o sócio tem que ter uma vantagem a mais em relação ao torcedor comum, justamente em função de participarem mais ativamente do clube. Não que o torcedor que não é sócio não deva ter vantagens, longe disso. Eles são potenciais novos sócios. Então foi criado este cadastro com informações mais básicas para serem preenchidas. Não pusemos um super cadastro (sic) para ser preenchido porque senão, o torcedor poderia ficar sem paciência e desistir de se cadastrar, até porque a complementação dessas informações para efeito de CRM⁵⁹ vai sendo feita com o tempo. A partir do cadastro, nós vamos ver em quantos jogos a pessoa foi, o que ela anda comprando na loja e assim nós vamos poder traçar o perfil do torcedor gremista e oferecer produtos que façam parte do gosto de cada torcedor. Isso também já serve como uma pesquisa de mercado para nós. E, no que diz respeito aos jogos que a pessoa foi em um período, nós podemos chamar o torcedor pelo nome e mostrar quão mais vantajoso financeiramente seria caso fosse sócio e quais outras vantagens conseguiria com isto também. Então, com todo este cadastro do Exército Gremista nós conseguiremos conhecer melhor nosso torcedor. E para aqueles que não são sócios ainda, podemos mostrar como é vantajoso tanto para o torcedor quanto para o clube se ele se associar. (BILLO, 2011).

Para o lançamento da campanha ‘Exército Gremista’, foi criado um site - www.exercitogremista.com.br - que possui um contador digital, sinalizando quantos cadastros já foram realizados até o momento; o cartão do Torcedor Gremista (CTG), com o qual o torcedor adquire os ingressos pela internet e garante a entrada direta aos portões de acesso aos jogos, além de descontos nas lojas da GrêmioMania; e semanalmente foram enviados *e-mails marketing* para os cadastrados comunicando as promoções vigentes para aqueles que se alistassem. A evolução dos ‘alistamentos’ aconteceu de maneira impressionante, como podemos ver no gráfico 8. Entretanto, muito longe de atingir o objetivo do clube: 1 milhão de cadastros até o final de 2010.

⁵⁹ Sigla de *Customer Relationship Management* ou Gestão de Relacionamento com o Cliente.

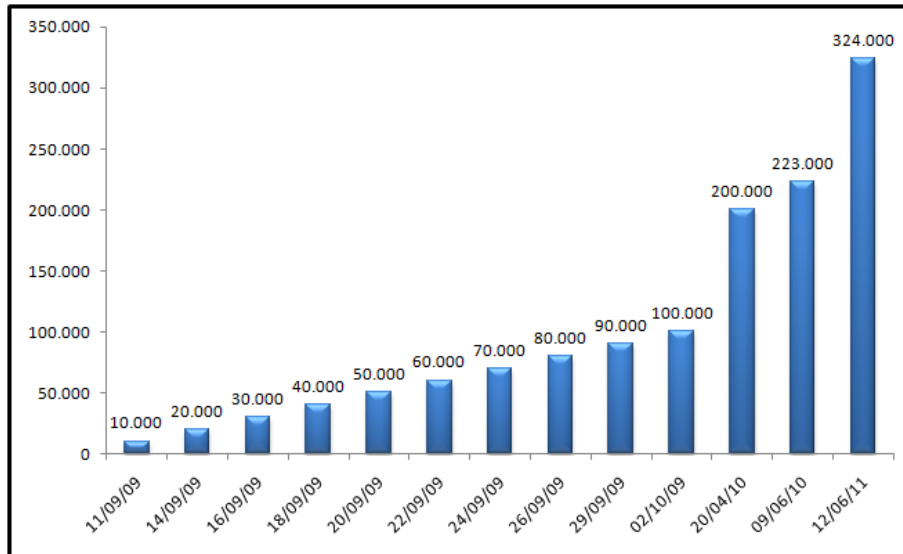


Gráfico 8 - Evolução de alistados no Exército Gremista
 Fonte: GRÊMIO FOOT-BALL PORTO ALEGRENSE (2011)

Em 2011, o Grêmio aproveitou a forte relação que a torcida tem com o atual técnico da equipe de futebol principal, Renato Portaluppi - ou Renato Gaúcho, como é mais conhecido -, para lançar mais uma novidade do quadro social: o Sócio-Torcedor Ouro. Agora, os sócio-torcedores têm duas modalidades de inscrição e pagamento de mensalidade.



Figura 9 - Anúncio Campanha ‘Sócio-Torcedor Ouro’
Fonte: SLM (2011)

O ‘Sócio-Torcedor Diamante’ continua sendo o mesmo do lançamento de 2007: o torcedor paga uma mensalidade de R\$36,00 que contempla todo o pacote de benefícios dos sócios (rede de descontos, direito ao voto, preferência na compra de ingressos, pacotes de telefonia) e mais 50% nos preços dos ingressos. A modalidade ‘Sócio-Torcedor Ouro’ foi criada para estimular a participação daquele torcedor que não é adepto do estádio, mas gostaria de fazer parte da rede associada do clube e desfrutar dos demais benefícios de um sócio gremista. Michelle Billo, diz:

já fortalecemos muito o quadro social no ano passado com a campanha de captação e fidelização (dos sócios), Esse ano, lançamos o plano Sócio-Torcedor Ouro, que com 18 reais por mês, ele (o torcedor) já pode ser sócio do Grêmio. Este plano atinge muito diretamente (sic) o torcedor do interior do Estado, que dificilmente tem acesso aos jogos, mas que de certa forma quer ajudar o clube. Essa modalidade foi criada para aquele torcedor lá de Uruguaiana (sic), que de vez em quando vem aos jogos, mas que pode e tem interesse em desfrutar de todos os outros benefícios, ter os mesmos direitos que qualquer outro sócio. (BILLO, 2011).

O objetivo do clube tricolor é ter a ocupação no novo estádio, o ‘Grêmio Arena’, somente de sócios e não torcedores. Nele, os sócios “comprarão seus ingressos e terão seu próprio espaço, seu lugar reservado, com toda a atenção que ele merece”, afirma a gerente de marketing do clube (BILLO, 2011).

A estratégia do Internacional para a conquista e fidelização de sócios, aconteceu de forma diferente do que a do Grêmio. Ancorados nos objetivos de reestruturação da gestão do clube, o aumento do número de sócios fez parte do planejamento estratégico do Inter a partir de 2003 - com visão para o Centenário do clube, realizado em 2009. Dessa forma, o Inter estipulou um objetivo específico: chegar aos 100 anos com 100 mil sócios.

Ano após ano, o clube foi revisando suas metas de fidelização conforme o desempenho alcançado no período. Podemos perceber na tabela 6 que a questão dos sócios tornou-se prioritária (ordem dos objetivos) à medida que o Centenário do clube se aproximava.

Tabela 6 - Resumo planejamento estratégico SC Internacional 2004-2008

Objetivos/Ano	2004	2005	2006	2008
Objetivo 1	Diminuir déficit financeiro em R\$120 mil mensais	Aumentar receita de marketing em 100%	Aumentar quadro social para 20 mil sócios	Aumentar quadro social para 100 mil sócios
Objetivo 2	Aumentar receita ordinária em 30%	Aumentar receita de locações em 200%	Alcançar equilíbrio financeiro	Equilíbrio financeiro
Objetivo 3	Aumentar quadro social para 12 mil sócios	Aumentar o quadro social para 13 mil sócios	Alcançar a auto-sustentação financeira	Auto-sustentação financeira
Objetivo 4	Conquistar diploma de excelência em gestão PGQP	Conquistar prêmio PGQP em gestão	Conquistar prêmio PGQP em gestão	Conquistar prêmio PGQP em gestão

Fonte: Informações confidenciais do SC Internacional (2011)

Como no início da reestruturação da gestão do Internacional o foco e a concentração de esforços estavam direcionados para o departamento financeiro do clube, o quadro social não foi posto em primeiro plano. Avancini (2011) afirma que o que foi concebido como um planejamento, na prática se deu como um ‘alinhamento de

ideias' - pois foi discutido apenas no nível macro, tanto de objetivos quanto de metas. O Internacional sabia que precisava contar com o aumento do quadro social para incrementar a renda e, assim, diminuir o déficit financeiro, mas não definiu as estratégias e objetivos específicos (para ele, nível micro) para isso.

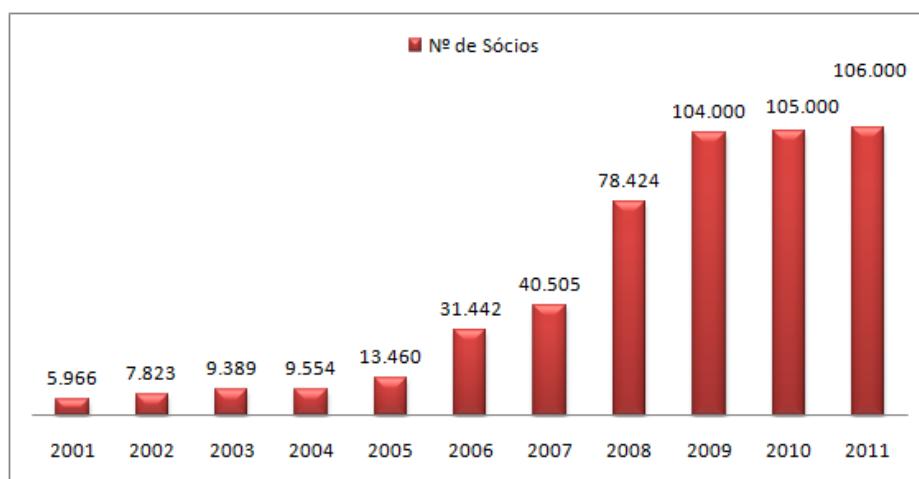


Gráfico 9 - Evolução quadro social SC Internacional 2001-2011

Fonte: Informações confidenciais do SC Internacional (2011)

Pelo gráfico 9, podemos perceber que nos primeiros anos dessa nova gestão, a adesão de sócios foi realmente muito pequena. Alguns picos podem ser explicados, por exemplo, quando o Inter conquistou o vice-campeonato brasileiro em 2005. O bom desempenho durante o ano fez, conseqüentemente, o número de sócios aumentarem. O ano seguinte foi o da participação na Copa Libertadores da América - a qual o clube não disputava desde 1993 - que provocou grande motivação nos torcedores em se tornarem sócios do Internacional. Os anos seguintes também foram de crescimentos exponenciais, mas para atingir a meta de 100 mil sócios no ano do Centenário, o Internacional entendeu que precisava ser mais atuante com seus torcedores - e fez isso através do marketing.

Dessa forma, o departamento de marketing rapidamente procurou diferenciar o que é **relevante** daquilo que consideram como **recompensa** num contrato entre torcedor e clube e identificou que a expectativa dos torcedores era maior em relação à primeira, ou seja, os sócios querem experiência com o clube, e não somente prêmios ou brindes; querem vivenciar momentos exclusivos no Inter; preferem investimentos em ações de relacionamento a grandes campanhas comerciais. A partir das percepções dos

torcedores, o departamento de marketing criou uma lista de experiências e vantagens através das quais planejaram as ações de captação e fidelização dos seus 100 mil sócios até 2009:

- Dias de jogo;
- Dia a dia no clube
- Reconhecimento;
- Ampliação de consumo;
- Interatividade;
- Experiências com o time;
- Sócios de outras localidades.

Os resultados dessas ações foram tão positivos que o Internacional não só conquistou seus objetivos, como também ocupa hoje um lugar de destaque no cenário mundial de quadro social. Hoje, de acordo com o site Futebol Finance, é o sexto clube com maior número de sócios no mundo, atrás somente de grandes times como SL Benfica, de Portugal; FC Barcelona, da Espanha e Manchester United, da Inglaterra.

Tabela 7 - Números de sócios dos clubes em 2009

Mundo*			
1	SL Benfica	POR	171.000
2	FC Barcelona	ESP	163.000
3	Manchester United	ING	151.000
4	Bayern Munique	ALE	146.000
5	FC Porto	POR	115.000
6	Internacional PA**	BRA	106.000
7	Sporting CP	POR	96.000
8	Real Madrid	ESP	92.000
9	River Plate	ARG	82.000
10	Schalke 04	ARG	72.000

*Os dados são aproximados e dependem de atualizações.

**Número de sócios atuais, referente a 2011. Dados fornecidos pelo club

Fonte: FUTEBOL FINANCE (2011)

As inovações e relançamentos de campanhas para fidelização dos sócios são constantes no Sport Club Internacional. O clube aproveitou o retorno de um grande ídolo da torcida - Paulo Roberto Falcão, atual técnico do time principal de futebol - e à semelhança de Grêmio, o colocou como porta-voz da campanha '1+1=200 mil'.



Figura 10 - *Banner* eletrônico da campanha de fidelização '1 + 1 = 200 mil sócios'
Fonte: SPORT CLUB INTERNACIONAL (2011)

A campanha consiste em cada sócio convidar um amigo ou familiar para se associar também - acreditando que se cada sócio trouxer pelo menos um novo membro para se associar, o clube atinge seu objetivo. Em matéria publicada no site institucional, Avancini declarou que o técnico tem um perfil diferenciado e que trará oportunidades de negócio para o Internacional fora de campo também (SPORT CLUB INTERNACIONAL, 2011).

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

É sempre difícil comparar os clubes de futebol brasileiros com os europeus, pois em diversos quesitos eles se sobressaem a nós: nos títulos internacionais, na gestão do esporte, no reconhecimento mundial e até na prática do futebol, o que é jogado em campo, são tão eficientes quanto os brasileiros. Isso acaba gerando em nós, ao mesmo tempo, um desconforto - por que, afinal, pensamos: “Nós somos o país do futebol! Como conseguem ser melhores que nós?!” - e uma motivação muito grande - por que, no fundo, temos o sentimento de que podemos mudar as coisas, ajudar de alguma forma os nossos clubes a estarem no topo do mundo - seja como membros dessas entidades, seja com pesquisas e trabalhos acadêmicos.

Este trabalho não deixou de envolver esses sentimentos em nenhum momento. No entanto, sabíamos que nosso propósito era, antes de tudo, descobrir em qual parte do caminho para se tornar um grande clube de nível mundial estavam Grêmio Foot-Ball Porto Alegrense e Sport Club Internacional. Utilizando como modelo o FC Barcelona - clube espanhol que conseguiu reverter a má situação (financeira e esportiva) que se encontrava no início dos anos 2000 através do equilíbrio entre as receitas dos estádios, cotas de TV e marketing - analisamos os clubes gaúchos de acordo com a ‘estratégia do $\frac{1}{3}$ ’. Nesse sentido, concluímos que Grêmio FBPA e SC Internacional já conseguem ter suas rendas de estádios (quadro social e rendimentos de bilheteria) e direitos de transmissão de televisão equilibradas, mas a área de marketing ainda não tem sua representatividade proporcional a $\frac{1}{3}$. O motivo está na dependência, ainda, que a dupla Gre-Nal tem das receitas de vendas e transferências de jogadores - algo que já não é comum na Europa, tendo em vista o excelente trabalho que é feito em suas categorias de base do futebol.

Mesmo que não se tenha um equilíbrio entre essas três fontes de renda nesses dois clubes gaúchos, a pesquisa também constatou, através das entrevistas realizadas com os gestores de marketing das equipes, que a dupla Gre-Nal pensa diferente em relação à ‘estratégia do $\frac{1}{3}$ ’. Jorge Avancini (2011), diretor executivo de marketing do Internacional acredita que esse equilíbrio é inevitável e que os clubes terão de buscar essa representatividade proporcional para a saúde financeira do clube - principalmente no Rio Grande do Sul, estado mais afastado do centro do país e que não recebe visibilidade de mídia como os clubes dos estados de São Paulo e Rio de Janeiro. Já

Michelle Billo (2011), gerente de marketing do Grêmio, acredita que os clubes ainda vão continuar dependendo mais das receitas de televisão e que essas sempre vão representar mais que o marketing na renda total dos clubes.

Contudo, sentimos no momento da análise certa dificuldade em relacionar todos os aspectos entre si, já que os números de receita dos clubes foram disponibilizados parcialmente (o SC Internacional disponibilizou diversos arquivos referente às receitas de marketing, publicidade, cotas de TV e quadro social, enquanto que do Grêmio FBPA tivemos apenas a informação verbal da entrevista e o conteúdo de matérias e notícias disponibilizadas no site institucional do clube, os quais não explicitavam os números absolutos gerados pelo departamento de marketing). Entretanto, a escolha pelas técnicas de pesquisa utilizadas ao longo do trabalho (pesquisa exploratória e bibliográfica) apresentou relevância significativa e através delas conseguimos materiais publicados por empresas de consultoria e auditoria com especialização na área do esporte, disponibilizados na internet, apresentando dados mais apurados de receitas dos clubes, no que tange a participação do marketing, quadro social e direitos de transmissão de televisão. Porém, nesses relatórios são excluídas as receitas com transferências de jogadores, o que deixa a situação da dupla Gre-Nal em linha com o equilíbrio das fontes de rendas com o marketing, mas contradiz o que registramos nas entrevistas.

Apesar disso, entendemos que Grêmio FBPA e SC Internacional tem importante participação no crescimento de valorização das marcas dos clubes brasileiros. O Rio Grande do Sul, ao longo dos últimos anos, vem ampliando sua contribuição no valor de marca dos clubes do Brasil, o que significa que as marcas de Grêmio FBPA e SC Internacional estão valendo mais dinheiro do que há alguns anos. Enquanto que São Paulo, Rio de Janeiro e Minas Gerais crescem seus valores de marca absolutos, mas na média ou abaixo do crescimento do mercado de futebol. Com isso, mostramos que o trabalho de marketing realizado por Grêmio e Internacional é o principal responsável por essa valorização.

Outro aspecto corroborado durante o trabalho é referente ao ‘tripé’ do marketing esportivo, ao qual estabelecemos a estratégia, o planejamento e a inovação como pilares de atuação. Percebemos que os clubes se preocupam cada vez em estabelecer uma estratégia clara de atuação no mercado do futebol, posicionando-se sempre da maneira como seus sócios e torcedores gostariam de ser representados para o mundo (o ‘Imortal Tricolor’, o ‘Campeão de Tudo’). Procuram, ainda, construir esse relacionamento com

seus públicos de forma inovadora, com a finalidade de sempre manter a fidelidade do seu torcedor e a captação de novos sócios. Apesar disso, notamos que ainda há certa prioridade em relação às práticas de gestão do futebol (a atenção do clube ainda é mais voltada ao time, aos jogadores e aos campeonatos) que têm preferência na tomada de decisão estratégica dos clubes. A área de marketing do SC Internacional nos pareceu possuir uma independência maior do setor de administração esportiva (diretoria de futebol) do que a área de marketing do Grêmio FBPA, apesar do constante reconhecimento do trabalho que vem realizando junto ao clube.

Outro apontamento está no fato de Grêmio FBPA e SC Internacional estarem entre os clubes que terão grande visibilidade através da Copa do Mundo de 2014. A construção de um novo estádio para o Grêmio e a reforma do Gigante da Beira-Rio para o Internacional trarão consequências irrevogáveis para a dupla Gre-Nal. Certos de que suas receitas vão aumentar, e muito, após o término das obras, Grêmio FBPA e SC Internacional têm realizado ações de visibilidade de marca e fidelização dos sócios - objetivo máximo dos clubes - que serão, provavelmente, os únicos beneficiados com os novos projetos. Ao pesquisarmos sobre a expansão das marcas para o exterior, o SC Internacional foi o clube que mais se mostrou favorável para o crescimento dos negócios e rentabilidade do marketing e tem mostrado isso através das competições internacionais de que participa. A gerência de marketing do Grêmio FBPA mostrou-se tranquila em relação a essa questão, pois considera que a marca Grêmio está bem posicionada e consolidada a nível mundial - apesar disso, demonstrou interesse no assunto e relatou que é uma preocupação do clube, mas não para expansão de mercados, e sim, fortalecimento de marca.

Neste sentido, o presente trabalho aponta como direcionamentos para os clubes gaúchos Grêmio Foot-Ball Porto Alegre e Sport Club Internacional, o investimento em recursos e criatividade em abordagens consistentes na busca de lealdade de longo prazo com seus torcedores atuais e novos, decorrentes de projetos de marketing de longo prazo - tendo em vista que entre seus maiores objetivos estão a ampliação da base de torcedores no Brasil e no mundo. Ainda que o mercado brasileiro de futebol sofra sérios problemas estruturais que afetam diretamente os negócios gerados pelos clubes - especialmente nos estádios e vendas de produtos - consideramos que a dupla Gre-Nal está rumando para um cenário positivo no Brasil, no que diz respeito às práticas de marketing e geração de negócios com suas marcas.

Como possíveis sugestões de análises nessas instâncias, poderão ser discutidas as ferramentas de marketing que os clubes gaúchos utilizam ou poderiam utilizar para alavancar os negócios, num primeiro nível, bem como aumentar a participação das marcas dos clubes gaúchos no Brasil, tornando os clubes mais dependentes das receitas de marketing do que outras variáveis do mercado de futebol, como os direitos de transmissão de televisão e os resultados dentro de campo.

Por fim, acreditamos que iniciativas como esta são extremamente válidas, pois trazem informações e dados dos clubes, bem como conceitos do marketing aplicados à gestão do futebol no Rio Grande do Sul, que ficarão disponíveis à comunidade, podendo contribuir como fonte de pesquisa para futuros trabalhos com a temática voltada para a área de marketing aplicada nos esportes. Se o despertar para a pesquisa em marketing esportivo se deu há alguns anos e consolidou-se a partir da participação em cursos e seminários sobre esta temática, a realização deste trabalho mostrou que o ciclo ainda não se encerrou e que o futebol não dá oportunidades apenas para quem sabe chutar uma bola: quem tenta enxergar além dela pode se surpreender ainda mais.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AVANCINI, Jorge; ARNT, André. **Marketing Esportivo**: Transformando paixão em resultados. Curso promovido por Coletiva EAC. Porto Alegre, 14 nov.2009.

_____. **Seminário de marketing esportivo**. Seminário promovido por Coletiva EAC. Porto Alegre, 23 abr.2010.

BIONDO, Gabriela González et al. Dossiê Futebol e Gestão. In: **Revista HSM Management**. São Paulo, n. 80, ano 14, v. 3, p. 73-99, mai./jun. 2010.

CONTURSI, Ernani Bevilaqua. **Marketing Esportivo**. Rio de Janeiro: Sprint Editora Ltda., 1996.

FERNANDES, Luiz Fernando F. **A Gestão dos Clubes de Futebol como Clube Empresa**: estratégias de negócio. Dissertação (Mestrado em Administração). 2000. 134 fl. Universidade Federal do Rio Grande do Sul - Faculdade de Administração. Programa de Pós Graduação em Administração. Porto Alegre, 2000.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing**: Análise, planejamento, implementação e controle. 5 ed. São Paulo: Editora Atlas, 1998.

_____. **Marketing para o Século XXI**: Como criar, conquistar e dominar mercados. São Paulo: Editora Futura, 1999.

KOTLER, Philip; AMRSTRONG, Gary. **Princípios de Marketing**. 7 ed. Editora Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil Ltda, 1998.

KOTLER, Philip; KARTAJAYA, Hermawan; SETIAWAN, Iwan. **Marketing 3.0**: As forças que estão definindo o novo marketing centrado no ser humano. Rio de Janeiro: Editora Campus e Elsevier, 2010.

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

LANGELOH, Frederico. O Sul é meu país. In: **Revista Placar**. São Paulo: Editora Abril, 1348 ed., nov. 2010.

MELO NETO, Francisco Paulo de. **Marketing de Patrocínio**. 2 ed. Rio de Janeiro, Editora Sprint, 2003.

_____. Francisco Paulo de. **Marketing Esportivo**. 4 ed. Rio de Janeiro: Record, 2007.

PITTS, Brenda G.; STOTLAR, David K. **Fundamentos de Marketing Esportivo**. Editora Phorte: São Paulo, 2002

POZZI, Luis Fernando. **A Grande Jogada**: teoria e prática do marketing esportivo. São Paulo: Editora Globo, 1998.

REIN, Irving; KOTLER, Philip; SHIELDS, Ben. **Marketing Esportivo**: A reinvenção do esporte na busca de torcedores. Porto Alegre: Bookman, 2008.

SOMOGGI, Amir; SZPERLING, Fábio; FERREIRA, Renato A. Marketing Esportivo. **Revista da ESPM**. Porto Alegre, v. 9. ano 8. 2ed. P. 73-119, mar./abr. 2002.

SORIANO, Ferran. **A bola não entra por acaso**: estratégias inovadoras de gestão no mundo do futebol. São Paulo: Editora Larousse, 2010.

SUMMERS, Jane; MORGAN, Melissa Johnson. **Marketing Esportivo**. São Paulo: Editora Thompson, 2007.

ENTREVISTAS

AVANCINI, Jorge. Porto Alegre, 2011. Entrevista concedida a Karen Michelle Laux em 17 maio 2011.

BILLO, Michelle. Porto Alegre, 2011. Entrevista concedida a Karen Michelle Laux em 25 maio 2011.

TREIN, Fernando. Porto Alegre, 2011. Entrevista concedida a Karen Michelle Laux em 25 maio 2011.

SITES

AUDI Cup 2011: Chamada Oficial. In: **YOUTUBE**: broadcast yourself. Disponível em: <<http://www.youtube.com/watch?v=AftuOH8pJdg>>. Acesso em: 12 jun. 2011.

BDO Brasil. **Indústria do Esporte**: Futebol, a maior paixão dos brasileiros – Potencial mercadológico atual. Disponível em: <<http://www.bdobrazilrcs.com.br/pt/>>. Acesso em: 14 jun. 2011.

BRADESCO SEGUROS. Disponível em: http://www.segurance.com/seg_uniao.html>. Acesso em: 29 mai. 2011.

CETELEM. **O Observador**. [PDF] Disponível em: <http://www.cetelem.com.br/portal/Sobre_Cetelem/Observador.shtml>. Acesso em: 14 jun. 2011.

COPA do Mundo de Clubes da FIFA. In: **FIFA.COM**. Disponível em: <<http://pt.fifa.com/clubworldcup/index.html>>. Acesso em: 25 jun. 2011.

ESPN Brasil Notícias. **Barcelona mostra camisa com novo patrocínio e prolonga parceria com Unicef**. [Post] 16 mai. 2011. Disponível em: <<http://www.espbr.com/noticias/barcelona-mostra-camisa-novo-patrocínio-prolonga-parceria-unicef>>. Acesso em: 07 jun. 2011.

ESPORTE FINO. **Patrocínio de cigarro na F1 completa 40 anos**. [Post] 29 dez. 2008. Disponível em: <<http://www.esportefino.net/patrocínio-de-cigarro-na-formula-1-completa-40-anos/>>. Acesso em: 28 mai. 2011.

EXÉRCITO GREMISTA. Disponível em: <<http://www.exercitogremista.com.br/site/index.php>>. Acesso em: 12 jun. 2011.

FC BARCELONA. Disponível em: <<http://www.fcbarcelona.cat/web/castellano/>>. Acesso em: 07 jun. 2011.

_____. **A historic slogan**. Disponível em: <http://www.fcbarcelona.com/web/english/club/club_avui/mes_que_un_club/mesqueun_club_historia.html>. Acesso em: 07 jun. 2011.

FUTEBOL FINANCE. **Forbes – Most Valuable Soccer Teams 2010**. [Post] 23 abr. 2010. Disponível em: <<http://www.futebolfinance.com/forbes-most-valuable-soccer-teams-2010>>. Acesso em: 08 jun. 2011.

_____. **Liga BBVA As receitas TV dos clubes Espanhois 09/10**. [Post] 22 out. 2010. Disponível em: <<http://www.futebolfinance.com/liga-bbva-as-receitas-tv-dos-clubes-espanhois-0910>>. Acesso em: 09 jun. 2011.

_____. **Os proprietários dos clubes da premier Ligue (parte I)**. [Post] 22 mai. 2011. Disponível em: <<http://www.futebolfinance.com/os-proprietarios-dos-clubes-da-premier-league-parte-i>>. Acesso em: 29 mai. 2011.

GRÊMIO ARENA. **Projeto Arena**. Disponível em: <www.arena.gremio.net>. Acesso em 12 jun. 2011.

GRÊMIO FOOT-BALL PORTO ALEGRENSE. **Site institucional**. Disponível em: <www.gremio.net>. Acesso em: 12 jun. 2010.

INTER voltará a encarar Barcelona na Copa Audi. In: **R7 ESPORTES**. Disponível em: <<http://esportes.r7.com/futebol/noticias/inter-volta-a-encarar-barcelona-na-copa-audi-20110507.html>>. Acesso em 25 de junho de 2011.

JOHAN Crujff. In: **PLANET WORLD CUP**. Disponível em: <<http://www.planetworldcup.com/LEGENDS/crujff.html>>. Acesso em: 25 jun. 2011.

LANCE!NET. O tamanho das torcidas brasileiras. [Gráfico] Disponível em: <<http://www.lancenet.com.br/infograficos/info-torcida1/>>. Acesso em: 09 jun. 2010.

LÁSZLÓ Kubala. In: **THE GUARDIAN**. Disponível em:
<<http://www.guardian.co.uk/news/2002/may/21/guardianobituaries.brianglanville>>.
Acesso em: 25 jun. 2011.

MARKETING ESPORTIVO –**Blog do Clic RBS**. [Post] 16 jul. 2008. Disponível em:
<<http://wp.clicrbs.com.br/marketingesportivo/2008/07/16/gremio-lanca-pacote-empresarial-de-ingressos/>>. Acesso em: 08 jun. 2010.

NOVACENTRO. **Internacional x Peñarol**. [Propaganda]. Disponível em:
<<http://www.novacentro.com.br/site/trabalhos.php>>. Acesso em 14 jun. 2011.

PAST Winners 1891-2010. In: **ROLAND GARROS 2011**. Disponível em:
<http://www.rolandgarros.com/en_FR/about/pastwinners.html>. Acesso em: 25 jun. 2011.

PDFCAST.ORG. **Sportv Dossie**. [PDF] Disponível em: <<http://pdfcast.org/pdf/sportv-dossie>>. Acesso em: 08 jun. 2011.

SLM. **Campanha de Sócios 2011**. [Propaganda]. Disponível em:
<<http://www.slm.com.br/Portfolio.aspx?portId=72157626303877769>>. Acesso em 14 jun. 2011.

SPORT CLUB INTERNACIONAL. **Site institucional**. Disponível em:
<www.internacional.com.br>. Acesso em 14 jun. 2011.

SOBRE a Deloitte. In: **DELOITTE**. Disponível em:
<http://www.deloitte.com/view/pt_BR/br/nossaempresa/index.htm>. Acesso em: 25 jun. 2011.

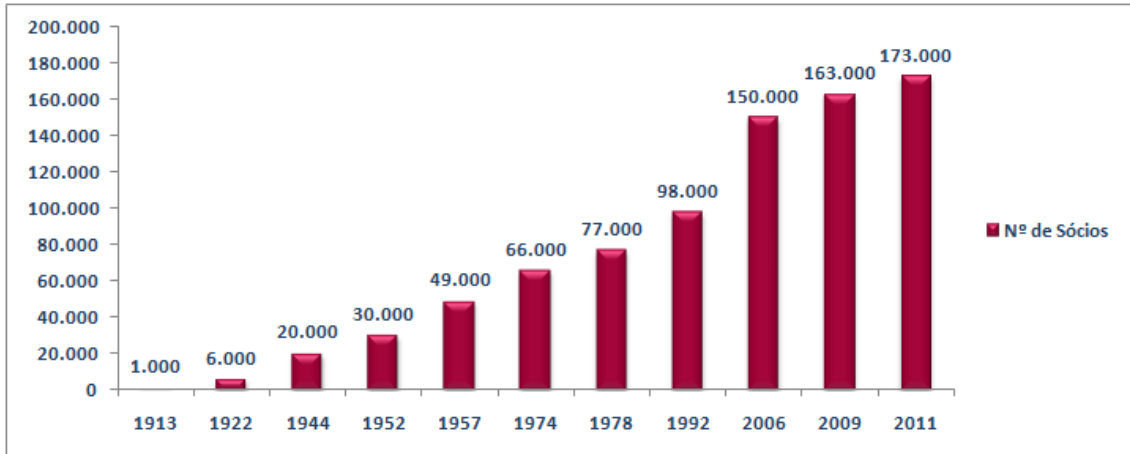
TERRA ESPORTES. **Grêmio acerta direitos de transmissão do Brasileiro com a TV Globo**. [Post] 16 mar. 2011. Disponível em:
<<http://esportes.terra.com.br/futebol/noticias/0,,OI4996519-EI1832,00-Gremio+acerta+direitos+de+transmissao+do+Brasileiro+com+a+TV+Globo.html>>.
Acesso em: 09 jun. 2010.

_____. **Inter acerta com Globo por direitos de transmissão do Brasileiro**. [Post] 26 abr. 2011. Disponível em:
<<http://esportes.terra.com.br/futebol/noticias/0,,OI5095813-EI17869,00-Inter+acerta+com+a+Globo+por+direitos+de+transmissao+do+Brasileiro.html>>.
Acesso em: 09 jun. 2010.

THE AMAZING Race. In: **DISCOVERY CHANNEL**. Disponível em:
<http://www.discoverybrasil.com/race/a_corrida.shtml>. Acesso em: 25 jun. 2011.

ANEXOS

ANEXO A - GRÁFICO EVOLUTIVO DO QUADRO SOCIAL DO FC BARCELONA



Fonte: FC BARCELONA (2011)

ANEXO B – RECEITAS DE TV DOS CLUBES ESPANHÓIS 2009/2010

Receitas de TV dos clubes espanhóis 2009/2010

1	Real Madrid	€ 140.000.000
2	Barcelona	€ 140.000.000
3	At. Madrid	€ 42.000.000
4	Valencia	€ 42.000.000
5	Villarreal	€ 25.000.000
6	Sevilha	€ 24.000.000
7	Getafe	€ 18.000.000
8	At.Bilbao	€ 17.000.000
9	Zaragoza	€ 14.000.000
10	Deportivo	€ 14.000.000
11	Espanhol	€ 13.700.000
12	Maiorca	€ 13.700.000
13	Osasuna	€ 13.000.000
14	Valladolid	€ 12.800.000
15	R.Santander	€ 12.500.000
16	Almeria	€ 12.500.000
17	Tenerife	€ 12.000.000
18	S.Gijon	€ 12.000.000
19	Málaga	€ 12.000.000
20	Xerez	€ 12.000.000

Fonte: FUTEBOL FINANCE (2011)

ANEXO C - ROTEIRO DE ENTREVISTA DO SC INTERNACIONAL

Nome do entrevistado: Jorge Avancini

Ocupação: Diretor executivo de marketing e vice-presidente do Sport Club Internacional

- Como você entende o Marketing Esportivo no Brasil e no Mundo? Qual o significado que tem para você?
- Como o Sport Club Internacional entende o Marketing Esportivo?
- Se fosse para definir uma data, um marco (um ano, um acontecimento) no qual o Marketing se tornou de fato uma área importante no clube (se profissionalizou), qual seria?
- Como você descreveria e explicaria a evolução da área de Marketing no clube?
- Partindo do conceito e estratégias definidos por Ferran Soriano para o Barcelona F.C. nas quais um clube deveria equilibrar as receitas proporcionalmente entre TV, estádios e marketing (estratégia do 1/3), qual sua opinião sobre isso?
- Você acha que esse modelo de estratégia é um bom caminho para os times do RS?
- Esse modelo já faz ou está nos planos do Sport Club Internacional?
- Qual a representatividade hoje no orçamento do Inter a TV, o estádio e o marketing?
- Marketing e Diretoria de futebol caminham juntos dentro do clube ou ainda há uma separação de ideias e estratégias?
- O Marketing faz parte da estratégia de futebol? Qual sua participação?

ANEXO D - ROTEIRO DE ENTREVISTA DO GRÊMIO FBPA

Nome do entrevistado: Michelle Billo

Ocupação: Gerente de marketing do Grêmio Foot-Ball Porto Alegre

- Como você entende o Marketing Esportivo no Brasil e no Mundo? Qual o significado que tem para você?
- Como o Grêmio Football Portoalegrense entende o Marketing Esportivo?
- Se fosse para definir uma data, um marco (um ano, um acontecimento) no qual o Marketing se tornou de fato uma área importante no clube (se profissionalizou), qual seria?
- Como você descreveria e explicaria a evolução da área de Marketing no clube?
- Partindo do conceito e estratégias definidos por Ferran Soriano para o Barcelona F.C. nas quais um clube deveria equilibrar as receitas proporcionalmente entre TV, estádios e marketing (estratégia do 1/3), qual sua opinião sobre isso?
- Você acha que esse modelo de estratégia é um bom caminho para os times do RS?
- Esse modelo já faz ou está nos planos do Grêmio Football Portoalegrense?
- Qual a representatividade hoje no orçamento do Grêmio a TV, o estádio e o marketing?
- Marketing e Diretoria de futebol caminham juntos dentro do clube ou ainda há uma separação de ideias e estratégias?
- O Marketing faz parte da estratégia de futebol? Qual sua participação?

ANEXO E – ROTEIRO DE ENTREVISTA FERNANDO TREIN

Nome do entrevistado: Fernando Trein

Ocupação: Professor acadêmico na ESPM-RS e especialista em marketing esportivo.

Proprietário da empresa Victory Sports Marketing.

- Como você entende o Marketing Esportivo no Brasil e no Mundo? Qual o significado que tem para você?
- Como você acha que Grêmio e Inter estão aproveitando o Marketing Esportivo?
- Se você percebe uma evolução das práticas de marketing de Grêmio e Inter, que marco (data ou evento) podemos considerar para estes clubes?
- Como você descreveria e explicaria a evolução da área de Marketing nos clubes?
- Partindo do conceito e estratégias definidos por Ferran Soriano para o Barcelona F.C. nas quais um clube deveria equilibrar as receitas proporcionalmente entre TV, estádios e marketing (estratégia do 1/3), qual sua opinião sobre isso?
- Você acha que esse modelo de estratégia é um bom caminho para os times do RS?
- E no Brasil? Num panorama geral, os clubes já estão seguindo esse modelo?
- Marketing e Diretoria de futebol caminham juntos dentro do clube ou ainda há uma separação de ideias e estratégias?
- O Marketing faz parte da estratégia de futebol? Qual sua participação?
- A hipótese do meu trabalho diz que o marketing esportivo do Internacional e do Grêmio tem ajudado nos resultados dos clubes (conquista de títulos). O que você acha disso?

ANEXO F – ENTREVISTA JORGE AVANCINI

Karen: Nós escutamos hoje muito a respeito das ações de marketing do Corinthians. Recentemente, saiu a pesquisa de que o Corinthians é o clube que teve a maior receita entre os clubes brasileiros no ano de 2010 e o Internacional vinha logo atrás, em segundo. Dessa forma, te pergunto: o marketing do Corinthians é tão espetacular por quê?

Avancini: Ele é espetacular primeiro porque ele nunca tinha feito nada. Então sempre que tu partes do zero, tudo que tu fizer aparece. Então o primeiro ponto te diz o seguinte: o Corinthians pelo tamanho que é, sendo um dos maiores clubes do Brasil, com 25 milhões de torcedores, com uma força da mídia muito grande atrás dele, o qual vinha de um processo de Segunda Divisão, no qual a Rede Globo apostou porque trazia audiência, e com a chegada de uma pessoa para a gestão do marketing, que foi o Rosenberg, tendo espaço para trabalhar - tudo o que foi feito apareceu muito forte, mesmo que sem muitos resultados. Porque diferente de nós aqui, que estamos longe da mídia, num Estado pequeno - estou falando dos dois clubes, né - ou de qualquer outro clube fora do eixo Rio-São Paulo, não teriam tanta visibilidade quanto a Globo deu para o Corinthians. Então, eu acho que grande parte disso que tu tá perguntando foi porque eles não tinham nada. O Corinthians era sabidamente um clube bagunçado, um clube extremamente desorganizado. Se nós tivéssemos a metade do apoio que Flamengo e Corinthians têm da mídia e a metade dos torcedores que esses caras têm, a gente fazia “chover pra cima”.

K: Tu achas que essa facilidade que esses clubes têm em relação ao apoio e investimentos vindos da mídia não os tornam “preguiçosos” na geração e captação de novas fontes de receita, principalmente no que tange as atividades de marketing?

A: Não. Não é que sejam preguiçosos, eu diria que não é isso. Como eu te falei, o Corinthians vinha saindo de uma gestão que era a do Dualib extremamente venenosa pro clube, né. Com a chegada do Andres, que deu uma nova roupagem ao futebol, agarrou essa oportunidade e se assessorou de pessoas com certo conhecimento – como é o caso do Rosenberg, que é uma pessoa que participa do Governo, que tem um círculo de relacionamento muito grande, principalmente no segmento empresarial, e isso possibilitou que eles tivessem essa visibilidade. E aí veio o Centenário deles em 2010, ano passado, da qual eles copiaram praticamente tudo de nós, tentaram nos copiar e não conseguiram ter tantos resultados, tanto dentro de campo, quanto nos eventos comemorativos do Centenário deles... Diferente do Flamengo, pois o Flamengo é um clube bagunçado, pelo seu próprio Estatuto é um clube bagunçado. Então não é que eles não deem importância, eles simplesmente não conseguem fazer. Pra tu ter uma ideia, no Flamengo, se tu fores comprar um copo, eu tô exagerando, né, mas se tu comprar um copo pra botar a marca do Flamengo isso tem que ir pro Conselho aprovar. Eu tô exagerando, mas o Conselho que o clube tem, não é um conselho consultivo, ele é um conselho administrativo. Como acontece em vários clubes do Brasil, é extremamente fragmentado em facções políticas, em interesses políticos, em interesses pessoais, né... O Flamengo não anda porque ele é uma bagunça, por esta questão estatutária deles. Se o Flamengo tivesse uma autonomia, que é o nosso caso, do Inter, do Grêmio, do Atlético Paranaense... Eu, por exemplo, não preciso levar pro Conselho se eu vou ou não trocar o

Banrisul, ou se eu tiro ou não a Tramontina do patrocínio da camisa. Nós decidimos entre o grupo diretivo. É claro que tu presta contas pro Conselho das ações que tu faz, mas tu não precisa perguntar se o faz ou não. Os clubes mais organizados também não precisam da autorização do Conselho para a tomada de decisão do marketing. Cruzeiro não precisa, São Paulo também não, o Grêmio não. E o que acontece com o Corinthians é isso: ele se organiza nos últimos dois anos ou três anos, e começa a explorar seu potencial. O Flamengo não se organiza, continua bagunçado por uma questão cultural, uma questão histórica, uma questão estatutária que teria que mexer no Estatuto para poder começar a dar uma virada na área de marketing.

K: No livro “A bola não entra por acaso”, escrito pelo ex-vice-presidente do FC Barcelona, Ferran Soriano, encontramos uma teoria sobre o equilíbrio das receitas, que no meu trabalho estou chamando de “estratégia do 1/3”. Para Soriano, foi o caminho encontrado pelo FC Barcelona para mudar de postura. Nessa teoria, 1/3 da renda vem dos estádios, no caso os sócios e bilheteria; 1/3 vem da TV, dos direitos de transmissão; e 1/3 vem do marketing. Então, o que eu queria saber de ti é se o SC Internacional está seguindo esse modelo de estratégia ou se ele, sem a intenção, já está chegando nesse modelo... E se consideras que esse é um modelo lucrativo para os clubes do Rio Grande do Sul, Grêmio e Inter?

A: Na realidade, o que o Soriano coloca está correto. Eu queria que nós aqui no Brasil e, principalmente aqui no Inter, que é a tua pergunta, tivéssemos essa equação. É um bom modelo. No Inter, a gente tem hoje já eu acho que duas das três colunas básicas: que é a cota de televisão e o quadro social. São as duas maiores fontes de receita - excluindo transferência de jogador, porque dependendo da categoria do jogador, isso te quebra todo e qualquer planejamento porque o valor é alto e, por isso, é que deixamos de fora dessa conta. Então hoje, pra tu ter uma ideia, a televisão representa do nosso orçamento em torno de 27%, 30%, e o quadro social em torno de 26%, 27%. O marketing é a terceira fonte de receita, com as possibilidades de patrocínio, só que ainda muito diferente né. O que o Ferran diz: que o ideal é que se tivesse o equilíbrio entre as três áreas, né, algo como 33% de cada uma. E nós aqui não temos isso. Porque o marketing ainda ele não... O marketing hoje representa na receita do clube em torno de 14%. Então ele tá bem abaixo do que está a televisão e o quadro social. Por que isso? Porque ainda, futebol brasileiro, a área de marketing ela não é vista como uma fonte geradora de receita. Não é dado o espaço que tu tem na Europa e que tu tens principalmente no trabalho que eles fizeram lá né. É talvez pelo Ferran ser um cara de comunicação, ter atuado em grandes empresas multinacionais, ele teve do Laporta, que é o presidente, carta branca e mais tarde ele veio a ser contratado como executivo remunerado do Barcelona né, no final desse trabalho. Ele teve carta branca para poder trabalhar e ancorar tudo na questão do marketing né. Então tudo que o Barcelona fazia o marketing estava extremamente ligado né, seja no futebol, seja em outros esportes né, o Barcelona também é muito forte em outras coisas. Diferente daqui né... Vou te dar um exemplo: nós fomos campeões agora, domingo, e eu não pude organizar a festa pra receber aqui no estádio o time campeão. O que é um risco porque tem que deixar tudo pronto. Se nós tivéssemos perdido o campeonato tu recolhe tudo e vai embora. Por quê? [...] Isso lá estaria tudo esperando, né. Teria aberto o estádio, feito um grande evento, tu teria potencializado uma grande vitória que foi todo o cenário para o [...], toda a... o que significava tu ganhar esse campeonato gaúcho.

K: E quais os motivos tu consideras responsáveis por isso?

A: Superstição, falta de visão... Mas isso é geral, não é só no Inter, em todo o Brasil.

K: Em nenhum momento é questão de verba para realizar tais eventos?

A: Não, é questão de... É questão de trabalhar, tu entendeste? Claro que alguns clubes muito fortes no futebol brasileiro, não estão acostumados a investir em outras áreas que não seja no futebol. Então, tu gasta uma fortuna na contratação de um jogador, no salário do tal, mas tu não consegues ter... eu não consigo ter recurso pra fazer pesquisa, pra entender como é que fala o meu sócio, o que é que o meu sócio tá querendo. Por quê? Porque tem que buscar patrocínio de alguém. Com tudo que está ligado a essa area de marketing é preferível que tu vai buscar fora... o clube não tem orçamento, eu não consigo ter aqui. Se tu me perguntas qual é o meu orçamento de marketing desse ano, eu te digo: "eu não tenho isso". Então, conseqüentemente se tu vem de uma empresa privada as ações sofrem muitas dificuldades de acontecer diferente de como foi lá. Lá os caras não iam correr atrás de patrocínio, o clube investia. Era só tirar uma parte do seu orçamento pra fazer ações que vieram a resultar nisso que o Barcelona virou principalmente nestes últimos dez anos né. Que foi a partir do trabalho que eles começaram em 2003 que foi coincide com o nosso, o mesmo modelo mas sem a gente ter maior conhecimento de causa do que eles estavam fazendo.

K: Mas tu acha que o Inter está migrando para esse modelo de equilíbrio das receitas?

A: Muito lentamente. Poderia estar bem melhor nisso... Mas eu não vejo alternativa se não fizer isso os clubes vão quebrar. Quando eu digo os clubes vão quebrar... O clube nunca quebra tá? Mas já que eu digo quebrar, eles vão ficar sendo clubes pequenos e sempre vão ser coadjuvante, dificilmente vão ganhar um campeonato até pela força dos times do Rio e São Paulo. Então, o que eu quero dizer, se tu não tiveres um rearranjo na estrutura dos clubes, se tu não tiver essa nova modelagem e aí necessariamente não precisa ser igual ao que o Barcelona fez, mas tu buscar em cima do Barcelona e de outros clubes que se reinventaram nós temos que nos reinventar. Há dois anos quando eu fiz a aula pra vocês eu era um cara que acreditava e defendia piamente a posição de ação dos clubes. Eu achava que o clube poderia ser tratado como empresa e que tu deverias ser tratado, em todas as áreas, né. Hoje passado dois anos eu já mudei, né. Em função de experiências próprias aqui dentro do Inter, vendo outros clubes, lendo conteúdos novos que surgiram de dois anos pra cá né porque o marketing esportivo explodiu muito né, hoje se tu fizesses a mesma pergunta se nós éramos referencia em marketing esportivo eu te diria que não é mais né. Aquela pergunta que tu me fez na sala há dois anos eu diria que não mais. Hoje tu tens o São Paulo muito bem organizado, tu tem o Corinthians muito bem organizado, o Atlético Paranaense tá organizado, o Cruzeiro tá muito bem organizado e alguns clubes se organizaram né. Agora recentemente o Botafogo se organizou, o Flamengo tá tentando de alguma maneira se organizar. Diferente daquela época. Então hoje eu já não acredito que o clube possa se tornar uma empresa porque eles têm uma coisa que as empresas não têm: tem a paixão do teu consumidor que é o teu torcedor. A empresa não tem paixão, tu tens uma fidelidade, eu gosto daquele produto e vou lá e compro, mas se tu quer trocar, tu troca e aqui não.

K: No futebol tu tens a inconstância do torcedor.

A: Exatamente. Tu tens a inconstância e a instabilidade emocional e tu tens a paixão. Aí é complicado. Então hoje eu já defendo o seguinte: eu acho que os clubes, e isso aconteceu no Barcelona, aconteceu na Europa, eles também não conseguiram se profissionalizar. Tu tens que buscar um híbrido, quer dizer, tu não vai perder a tua essência lá da tua origem de ser um clube político onde os caras são políticos, que os diretores não podem ser remunerados né, que a maioria aqui no Brasil prega que ao mesmo tempo tu tens que de alguma maneira encontrar uma forma de profissionalizar os clubes se não tu vai virar... Tu não tens... Entendeu? O estatuto do brasileiro, a forma social como os clubes são constituídos eles não permitem que tu tenha lucro, eles são constituídos como entidades sem fins lucrativos, então, tu não pode ter um conceito de lucro que uma empresa privada tem. Embora que tu não tenhas conceito de lucro, os diretores não são remunerados, e por não serem remunerados são cargos políticos e por serem cargos políticos e de gestão de muito curto prazo, de dois, três anos, depende do clube, eles tem que vir pra cá pra dar resultados muito rápidos, principalmente no futebol. Então tu imaginas o seguinte: se nós tivéssemos perdido o Gre-Nal do campeonato Gaúcho, hoje a crise estava aqui dentro. A crise tá na Azenha agora né. E ela só não é pior porque o presidente do Grêmio é um cara que tem história. Mas o nosso presidente atual, o Giovani, apesar de ter história, se nós tivéssemos perdido as pessoas estariam questionando a capacidade dele como presidente por ele não ter uma história tão forte como presidente, é a primeira vez dele. O Odone já é a segunda ou a terceira vez que é presidente do Grêmio né e tem alguns campeonatos importantes que o Grêmio conquistou, principalmente a saída da segunda divisão né. Então o Giovani estaria sendo questionado e praticamente nós teríamos também jogado fora o ano de trabalho, jogando um ano de trabalho que durou um ano da gestão do Giovani e aí o ano que vem que já teria a eleição à vista no final do ano de 2012 e aí nós teríamos que trabalhar pra tentar reeleger o Giovani por mais dois anos. Então, esta instabilidade que te leva, atrelado ao modelo econômico né, o modelo societário dos clubes que são impostos pelo governo, pela organização, a não conseguir trazer essa cultura de profissionalização. E aí nós temos o exemplo: agora o Aod veio pra cá implantar essa ideia de CEO, de empresa privada. Ficou quatro meses e não deu certo né. Então, claro, o Inter vai continuar nesse modelo só que na realidade né, eu acho que é um período em que nós temos... Talvez não estivéssemos maduros pra receber um cara com o perfil dele. O clube.

K: São coisas diferentes: um clube se tornar privado, se tornar uma empresa e ser administrado, gerido como uma empresa, uma organização.

A: No Brasil tu nunca vai ter um clube empresa como é o caso dos clubes ingleses que tem um dono. Tu não vai ter. Aqui eu defendo que o clube tem que ser gerido como uma empresa e aí tu tem que ter meta, tem que ter objetivo. E pra isso tem que ter profissionais qualificados em cada área e tu tens que ter metas e resultados a serem cobrados né. Então tu pode trazer a experiência do segmento privado para dentro de um clube, mas aqui no Brasil com o nosso modelo, assim como foi na Espanha, tu não vai ter um dono de clube como é o caso da Inglaterra, que tu tem um cara que foi lá e comprou o clube e o clube é dele. Aqui não funciona né. Agora tu não pode ter um presidente, e tu lembra que eu falava isso muito lá, um presidente que vai sair da sua atividade principal da sua empresa ou do seu emprego administrar um clube da magnitude do Inter, do Grêmio, do Corinthians aonde ele tem que ficar 24 horas todos

os dias ligado e ele não está remunerado, Como e quem vai cuidar do negócio dele? Ou ele vai quebrar a empresa dele ou ele vai largar o clube né. E outra coisa: os clubes do Brasil é que nem cargo de governo: os cargos são divididos pelos apoios políticos, se tu chegar a ser presidente eu tenho que fazer valer esses acordos políticos dentro do Inter em Conselho e tal dos diferentes partidos, por exemplo, pra que eu possa ser... Ter chance de ser presidente do clube. E depois eu tenho que pagar, eu tenho que distribuir cargos né, então é um modelo que tu encontra no governo normal, iniciativa pública... É o mesmo modelo né. Então, e é isso que mata a profissionalização né. Então hoje se tu disseres que o presidente vai ser remunerado cai a casa aqui no Inter, as pessoas acham que não pode.

K: Ainda não é?

A: Ainda não. Cai a casa. Não é. E vai demorar um tempo pra ser. Assim como a questão do Aod não durou mais que 4 meses. Por quê? Talvez a gente não tivesse maduro pra receber um profissional com a capacidade dele, com o conhecimento dele pra poder também... Poder ter esse cargo remunerado. E ele tem que ter poder de decisão, ele não tem poder de decisão porque uma questão política pessoal do clube não permitiu.

K: Mas nenhuma área aqui é remunerada?

A: Não. Tu tens áreas. Eu sou remunerado, mas não a nível né... eu sou remunerado, no futebol tu tem um executivo remunerado.

K: Eu me lembro de tu dizeres no curso que isso é uma coisa nova que o Inter conquistou.

A: Isso. Eu comecei a ser remunerado aqui em 2009. Durante muito tempo... Eu to aqui há doze anos e trabalhei muito tempo como colaborador. Só que na realidade é o seguinte ó, no momento em que eu passei a ser remunerado o comportamento dos meus ex-colegas mudaram comigo. Os próprios diretores hoje que eram meus parceiros como diretores colaboradores hoje eles mudaram o tratamento deles comigo e com todos que são remunerados. E é uma tendência assim, quer dizer, de uma coisa meio que de casta, tu entendeu? Ah, tu é remunerado, tu passou a ser de uma casta inferior e tu não pode te envolver em questões mais estratégicas. Então tem coisas que, algumas coisas que eu tinha como diretor eu perdi: eu não viajo mais com a delegação porque eu sou remunerado, eu estava indo pra África e me cortaram. A questão é a seguinte, como eles pensam: “eu estou aqui me ralando de graça e o Avancini tá ganhando, explorando o clube”. Esse é o conceito. Então o que acontece, esses caras eles querem, além do poder que o clube trás e o prestígio que o clube te trás, ele quer ter privilégios. Vou te dar um exemplo: o clube mandou duas pessoas pra África na Copa do Mundo, foi o vice de patrimônio que não era remunerado e eu tava indo pra África como marketing, remunerado. O que aconteceu? Alguns diretores não remunerados ficaram incomodados com a minha ida, pressionaram o presidente e eu fui tirado da viagem e não fui. Pelo fato de ser remunerado. E qual era o objetivo? Era ir pra lá, avaliar todas as ações de marketing.

K: E o principal argumento para tua ida é a realização da Copa do Mundo de 2014 aqui em Porto Alegre e aqui no Beira-Rio.

A: Exatamente. E aí, o que aconteceu? Quem é que foi no meu lugar? Foi no meu lugar um diretor não remunerado que não tem nada a ver com o marketing, que não atua no marketing, o cara é funcionário público, desembargador e esse cara que foi no meu lugar. Aí eu te pergunto o seguinte: esse cara voltou de lá, ele fez alguma apresentação, algum relatório? Não fez nada. O que é que ele viu lá de legal? O que é que pode ser aproveitado aqui? Nada.

K: Mudando um pouco o assunto, o planejamento de futebol do clube contempla a área de marketing também? Por exemplo, em 2003, quando o Inter formalizou um planejamento, com uma visão de longo prazo - centenário do clube, 100 mil sócios, título internacional - esse planejamento ele contemplava o marketing ou ainda não?

A: Não, não. Na época ele foi feito... A gente chama de planejamento, mas acho que não foi um planejamento como tu tens na iniciativa privada né, o que teve foi um alinhamento de ideias. Claro que podemos dizer que foi um planejamento, mas foi um planejamento muito elementar, esse planejamento só teve as macro metas e os macro objetivos, ele não teve um detalhamento assim... Por exemplo, pra eu chegar a 100.000 sócios, o que eu tenho que fazer? Se eu quero aumentar a receita do marketing ou eu quero mudar essa cultura como eu disse antes...

K: E hoje? O planejamento estratégico de marketing está contemplado no planejamento estratégico do clube?

A: Ele é uma parte né. Porque eu tenho assim: a meta e que hoje o clube faturou 22 milhões em 2010 e no ano que vem, até 2019, nós temos que faturar 100 milhões. Bom o que é que eu preciso fazer pra chegar em 2019 faturando 100 milhões? Considerando que estamos no Rio Grande do Sul, não tendo a mídia da Globo, tendo menos torcida, blá blá blá blá blá blá blá blá... Né, pô eu tenho a internacionalização da marca né, como é que eu faço isso? Nós queremos chegar em 200 mil sócios agora até 2019, mas como é que a gente faz isso? Então pra dentro da minha contribuição da área que eu atuo, ou seja, o que é que a minha área pode contribuir pra essas metas que foram traçadas. Tem coisas que não são funções da minha área: exportação de jogadores não é com o marketing, formação de jogadores nas categorias de base para exportação não é função do marketing. Mas cabe a mim buscar oportunidades, que a marca seja fortalecida e que isso abra portas pra vender jogador. Então agora nós estamos indo disputar um campeonato na Alemanha que tem a ver com isso: abrir a marca, consolidar a marca, mostrar a marca por aí afora.

K: Já que falaste em internacionalização, saiu recentemente na mídia sobre a abertura de uma loja do Inter em Buenos Aires.

A: É uma loja em parceria com a Reebok. E está dentro da nossa estratégia. Inicialmente a gente estava pensando em ir pra Ásia, no Oriente Médio e então chegamos à conclusão que não, que a oportunidade estava aqui ao lado de casa - já que

temos quatro jogadores argentinos extremamente identificados com a torcida. Se tu pegasses, por exemplo, os jornais da Argentina ontem, (dia 16 de junho) estava estampado nas capas a foto dos nossos quatro argentinos que tinham sido campeões gaúchos - principalmente o D'Alessandro. Então, na realidade pensamos: aonde é que esses caras tão? Num mercado tão competitivo no futebol de tanta rivalidade quanto o nosso Gre-Nal, que é o futebol argentino. Então, precisamos criar uma empatia com esses torcedores. Queremos ver os argentinos vestidos de colorados, assim como vemos vários gaúchos vestidos com a camisa do Boca. Como a gente fez nos anúncios nos jornais uruguaios. o Inter foi o primeiro clube (do Brasil) que fez um anúncio num jornal internacional no dia da partida contra o Peñarol, no Uruguai, saudando-o, um anúncio de cordialidade. O que isso gerou de buzz, mídia espontânea no mês passado, não foi brincadeira (sic), e essa é a ideia.

K: No livro Soccernomics, de Simon Kuper e Stefan Szymanski, os autores abordam a questão dos estádios e afirmam que quando um estádio é renovado, reformado ou reconstruído, a renda do clube, no mínimo, duplica. O que o departamento de marketing espera dessa modernização do Beira-Rio em oportunidades de incremento de receita para o clube?

A: Esse livro fez eu mudar meu pensamento sobre a profissionalização dos clubes. Ele tem um capítulo que ele aborda isso né, explicando que não tem como que tu não vai conseguir profissionalizar nunca. Ele fala: empresas quebram e clubes não quebram né. Ele diz que o que são os clubes: são pessoas incompetentes dirigindo pessoas competentes. Que é o que? É o diretor, é o presidente não remunerado que necessariamente não é um cara do ramo né, e ele tem uma frase forte né: ele chega lá por uma eleição e aí ele está administrando no segundo ou no terceiro escalão executivos que muitas vezes são excelentes, mas que estão esmagados no seu potencial de trabalho pela política do clube... Muito bom esse livro. Mas, voltando a tua pergunta sobre os estádios. Eu não posso te afirmar isso porque ainda não vivi essa realidade. Vamos ver daqui a dois anos, quando nosso estádio estiver pronto. No caso do Inter, vamos ter uma questão interessante de se analisar e trabalhar, pois teremos em nossa estrutura um shopping center, mas estaremos cercados por outros três grandes empreendimentos: o Barra, o Praia e o novo Bourbon da Borges. Porto Alegre está crescendo, mas será que vamos ter público para tudo isso? Bom, tudo bem que esses caras não têm o limitador quando eu tiver jogo, o que que eu faço aqui? Eu vou afugentar o frequentador do shopping que não quer vir a jogo? Nós vamos ter que aprender a trabalhar com isso. Esse é o verdadeiro legado que a Copa vai nos deixar, e não os jogos que serão realizados aqui. É o que vai acontecer e nós vamos ter que aprender a trabalhar com isso. E o segundo é a mudança cultural de todos né, funcionários, dirigentes, público que vai ter que sentar no lugar que ele comprou né e não chegar aqui e comprar uma cadeira no lugar dois e senta em qualquer outro lugar.

K: A perspectiva é boa então?

A: Sem dúvida! Eu estou apostando muito que a gente vai ter um novo modelo de torcedor. Agora uma coisa é o seguinte: depois da Copa o futebol no Brasil nunca mais vai ser o mesmo. Tu não vai ter mais ingresso barato, porque no momento que tu gasta uma grana com tudo que esta sendo construído tu não pode ter ingresso a 5 pila. Então as classes D e E elas não vão vim mais a futebol, como é que vai chegar nesses caras?

Aí nós vamos ter que ser criativos, através de pay-per-view através de outras coisas... Como vamos fazer com essas pessoas? Não vamos poder vender mais ingressos a 2 dólares. Estou exagerando, tá? Mas tu vai ter que vender ingresso a 50 dólares, a 100 dólares como é feito lá por eles lá na Europa. Por outro lado, os torcedores também querem ter a chance de pagar mais caro por conforto e segurança, eles já fazem isso nos condomínios residenciais, nos planos de saúde, nas escolas e universidades. Por que pensar que no futebol, não? Como é que tu monta um time de ponta? Como é que tu sustenta um time desses? E tu tens que ter quadro social forte e aí tu só vai poder negociar com a mídia no momento em que o teu time for competitivo, o que obriga uma emissora como a Globo ter que te mostrar porque tu ta disputando um campeonato, senão, não mostraria. A Globo mostra os times do Nordeste? Não mostra. Por que? Porque já há muito tempo estão mal.

ANEXO G – ENTREVISTA MICHELLE BILLO

Karen: Como você entende o marketing esportivo?

Billo: Antes de qualquer coisa, enfrentamos grande problema hoje no futebol que é a cultura das pessoas. O marketing hoje é o departamento mais importante num clube de futebol, porque ele não visa somente fazer a publicidade; a publicidade é uma ferramenta que o marketing vai usar. Vou te dar um exemplo recente, e essa é a cultura do brasileiro por incrível que pareça. Se tu vai chegar hoje em um clube como um Barcelona, um Real Madrid e tu quer assistir ao jogo tu não vai conseguir porque lá eles trabalham com um pacote de ingressos para a temporada inteira. E tu não consegue também um amigo que vai te botar pra dentro porque lá não tem o “jeitinho”. Porque eles não veem isso como uma forma de recita pro clube, é a mesma coisa que eu chegar numa concessionária e dizer: me dá um carro esse final de semana para eu ficar com ele nesse final de semana ou tu me dá de presente, então. Não esse é o produto da concessionária. Assim como o meu produto é a loja, são as camisas, as peças que eu vendo lá dentro que fazem parte da receita também, além do meu quadro associativo. E além de tudo isso, tu não vai conseguir chegar, como acontece muitas vezes aqui, “ah tem um cara da Argentina e que conhece alguém e que quer ver um jogo”, por exemplo. Pô o cara veio da Argentina, pô veio prestigiar o Grêmio, pô que bacana a torcida se identifica muito com a torcida argentina e aí consegue o acesso e coloca o cara lá dentro. Vai chegar num Real Madrid, vai chegar num Barcelona e diz “olha eu sou do Brasil e queria assistir a um jogo” - cara vai te perguntar por que tu não te programou seis meses atrás, um ano atrás pro campeonato desse ano porque daí tu poderia ter acesso. Então isso é uma questão de cultura. Por que lá o marketing traz uma baita de uma receita e eles conseguem trabalhar bem com a publicidade? É cultural. Porque as pessoas tem consciência. É a mesma coisa tu dizer que chegou do interior e dizer: “será que eu consigo acessar o estádio, será que eu consigo entrar?” É a mesma coisa que eu querer ir a uma peça de teatro no Teatro São Pedro, tu não vai conseguir entrar se tu não comprar o teu ingresso. Por que em um jogo de futebol tu consegue? Isso é errado, isso é cultura. Então é por isso que a gente diz que quem é gremista tem que ser sócio, pra ajudar o seu clube, pra ter este acesso. Inclusive para reivindicar os seus direitos e deveres e cumprir com os seus deveres também. Então, isso tudo é cultural das pessoas. E a gente está tentando de certa forma fazer um trabalho que já começamos em 2008 com a venda de pacotes, fomos o primeiro clube a fazer isso, vendendo pacotes para a temporada e o torcedor não percebe essa diferença de preços. Hoje o pacote é única e exclusivamente para quem é sócio e ele vai poder ter o lugar dele garantido sem enfrentar filas antes e em todos os jogos do campeonato brasileiro. Por que lá funciona? Porque as pessoas não permitem que entrem como cortesia, como convidado. E aqui a gente está tentando fazer este trabalho. Claro que tu cria inimizades porque tu vai negar algumas coisas mas tu tenta conscientizar as pessoas. Te associa, ajuda o teu clube do coração, aí sim tu vai poder ter uma oportunidade de reivindicar, de fazer parte do conselho, de poder votar, de escolher o presidente. Em 2005, a gente tinha 3 mil sócios e hoje a gente têm em torno de 70 mil sócios pagando em dia. E o Grêmio, por 16 anos consecutivos, é a marca mais lembrada na pesquisa Top of Mind.

K: Como o Grêmio aproveita o potencial desta área?

B: A principal função do nosso departamento é cuidar da nossa marca. As consequências estão nas ações de marketing, publicidade, mas enfim, nosso objetivo é brindar a marca Grêmio com a qualidade que o nosso cliente merece. Essa é nossa preocupação principal. Nós temos que estar atentos em como a nossa marca está sendo utilizada, se está correto ou não. Também cuidamos dos contratos de patrocínio, publicidade no estádio – aquelas placas e pinturas divulgando marcas de parceiros nossos -, licenciamento de produtos, publicidade do Grêmio, contratos de concessão para os bares do estádio e assim por diante. Resumindo, o marketing do Grêmio é um guarda-chuva que engloba tudo aquilo que envolve a marca do Grêmio relativo ao seu uso e organização, independente dos resultados dentro de campo.

K: E o planejamento? Já está alinhado com o departamento de futebol, ou ainda são processos diferentes, objetivos diferentes... Ele é feito visando curto, médio ou longo prazo?

B: O planejamento das ações de marketing do Grêmio é um processo bastante tenso. Isso se dá principalmente ao fato de termos muitas datas comemorativas. Com tantos anos de glórias, acabamos por ter muito trabalho para organizar estas ações até porque, cada data tem um significado particular. E às vezes, surgem situações de última hora que temos que saber lidar. Mas a gente sempre divulga as coisas, a começar pelo nosso site. Neste caso do site são ações espontâneas que não envolvem gastos para divulgar as notícias que queremos. E hoje, o planejamento estratégico de marketing ele está começando a se inserir no planejamento de gestão de futebol, está havendo esta unificação. Mas ainda não está da maneira ideal. Nosso planejamento de marketing está sendo alinhado aos poucos com o planejamento estratégico do clube. Apesar de as ações de marketing serem muito dinâmicas, nós já temos que pensar mais lá na frente. Até porque, neste ponto precisamos estar atentos ao que vai acontecer dentro de campo. O que eu faço se o Grêmio ganha? E se o Grêmio perde? Por exemplo, ano que vem vamos disputar o quê? Sul Americana, Copa do Brasil, Gauchão, Brasileirão... já temos que estar atentos a quais ações iremos fazer para estas competições. Ou seja, nós já estamos enxergando um ano na frente dentro do nosso planejamento. Mas nosso planejamento funciona como um mapa rodoviário: se uma estrada estiver bloqueada, tenho que usar uma vicinal para poder chegar lá na frente. Por isso que, apesar de estarmos pensando sempre um ano à frente, temos que revisar nosso planejamento todos os dias pois, se mudar algo, temos que fazer alguma coisa para continuar o trabalho.

K: Como vocês veem a questão da profissionalização do futebol?

B: Vemos isto de forma extremamente positiva. O Grêmio há vários anos está consolidando esta visão profissionalizada. Todas as principais diretorias do Grêmio contam com profissionais de mercado. E isto é muito importante, pois há um cliente lá fora pelo qual estamos brigando. Queremos que aquele torcedor vire nosso cliente: que

consuma nossos produtos, que seja sócio e por isso é importante dispormos de profissionais para trazer este cliente para junto da gente. Tem torcedor que economiza o mês inteiro, deixa de ir no cinema pra comprar uma camiseta do clube, ou seja, estamos competindo com outras coisas e precisamos estar atentos a isso. E hoje o futebol é profissional! Se tu não for esperto, é passado pra trás.

K: Vocês têm um referencial de marketing a ser seguido? Por exemplo, algum clube do Brasil, do exterior?

B: Bom, o Grêmio é um referencial junto com São Paulo. São clubes que se destacam pelas ações de marketing que promovem. Mas temos como referências clubes da Europa como Manchester United, o Chelsea, clubes com outro poder de fogo. E é complicado comparar o mercado europeu com o nosso. Nós temos o melhor futebol do mundo, porém, não temos o poder financeiro que eles têm. E outra coisa que atrapalha é o calendário que é complicado de trabalhar. Lá na Europa eles vendem ingressos para a temporada inteira. Já aqui eu nem sei direito quando vou jogar, daí fica um pouco mais difícil de lidar com isto. E no Brasil um clube copia o outro. Existe uma troca de informações e experiências entre os clubes. Em uma reunião no Clube dos 13 a gente volta com vários cartões de visita. Tem Diretor do Sport Recife me perguntando como funciona o Exército Gremista, eu falo com o Diretor do Flamengo pra ver como eles estão trabalhando lá e assim por diante. Afinal de contas, o que é bom tem que ser replicado. E é isso que é feito. Para citar algumas exemplo, quando entrei aqui, em 2008, e em cada ano, 2009, em 2010, nós tivemos visita do São Paulo, tivemos visita do Cruzeiro, tivemos visita do Coritiba, do Atlético Paranaense; nós tivemos visita do Flamengo... Assim, de vários clubes. Ou seja, só aqui citei sete grandes clubes, entendeu? E que estão lá no centro do país e que vieram nos visitar. Por quê? Porque eles queriam entender o nosso *case* de sócio-torcedor para somente então poder apresentar dentro dos seus clubes. Eles queriam entender como nós fizemos, como criamos, como foi desenvolvido o projeto, entende?

K: Percebemos que o Grêmio tem uma segmentação de sócios próxima ao modelo que o FC Barcelona tem hoje. O sócio patrimonial, o sócio-torcedor Diamante, agora também o sócio-torcedor Ouro e, ainda o Exército Gremista, que não possui mensalidade, mas na prioridade de torcedores, já estão mais à frente.

B: Pois é. Hoje o Exército funciona muito mais como um banco de dados dos torcedores. Primeiramente, nós íamos fazer um censo de torcedores. O problema do censo é que ele é limitado. Ele te dá um número exato, absoluto e não era esse nosso objetivo. Nós queríamos também conhecer os simpatizantes do Grêmio. Pessoas que não são necessariamente gremistas, mas que simpatizam, se identificam com o clube. Daí chegamos à conclusão de que o censo não era a melhor maneira de mensurar isso. Daí veio a ideia de fazer um cadastro de torcedores, aliado com a atualização de dados dos nossos sócios, pois não adianta termos todo um trabalho de cadastro se o sócio que é quem está aqui todo dia e paga mensalidade não entra nesta iniciativa, até porque o sócio tem que ter uma vantagem a mais em relação ao torcedor comum, justamente em função de participarem mais ativamente do clube. Não que o torcedor que não é sócio não deva ter vantagens, longe disso. Eles são potenciais novos sócios. Então foi criado

este cadastro com informações mais básicas para serem preenchidas. Não pusemos um super cadastro para ser preenchido porque senão, o torcedor poderia ficar sem paciência e desistir de se cadastrar, até porque a complementação dessas informações para efeito de CRM vai sendo feita com o tempo. A partir do cadastro, nós vamos ver em quantos jogos a pessoa foi, o que ela anda comprando na loja e assim nós vamos poder traçar o perfil do torcedor gremista e oferecer produtos que façam parte do gosto de cada torcedor. Isso também já serve como uma pesquisa de mercado para nós. E, no que diz respeito aos jogos que a pessoa foi em um período, nós podemos chamar o torcedor pelo nome e mostrar quão mais vantajoso financeiramente seria caso fosse sócio e quais outras vantagens conseguiria com isto também. Então, com todo este cadastro do Exército Gremista nós conseguiremos conhecer melhor nosso torcedor. E para aqueles que não são sócios ainda, podemos mostrar como é vantajoso tanto para o torcedor quanto para o clube se ele se associar. É o maior cadastro de torcedores de um clube de futebol no Brasil. Em relação aos sócios que pagam mensalidade, já fortalecemos muito o quadro social no ano passado com a campanha de captação e fidelização. Esse ano, lançamos o plano Sócio-Torcedor Ouro, que com 18 reais por mês, ele já pode ser sócio do Grêmio. Este plano atinge muito diretamente o torcedor do interior do Estado, que dificilmente tem acesso aos jogos, mas que de certa forma quer ajudar o clube. Essa modalidade foi criada para aquele torcedor lá de Uruguaiana, que de vez em quando vem aos jogos, mas que pode e tem interesse em desfrutar de todos os outros benefícios, ter os mesmos direitos que qualquer outro sócio. Por que nosso objetivo final é ter a nossa nova casa, a Arena, cheia de sócios e não torcedores, pois os sócios que comprarão seus ingressos e terão seu próprio espaço, seu lugar reservado, com toda a atenção que ele merece.

K: Em relação à divulgação da Marca Grêmio no exterior? Ela é forte? Como funciona?

B: Nós podemos dizer que sim, quanto mais a marca for divulgada no exterior, melhor, e temos planos, mas não para abertura de mercados e sim, para o fortalecimento da marca. O Grêmio hoje tem uma marca muito conhecida. Há dois anos, em 2009, nós tivemos a visita do *Discovery Channel*, para a gravação do programa '*The Amazing Race*'. Mais da metade do segundo episódio foi gravado aqui dentro. E o engraçado disto foi que, quando recebemos o pessoal da Discovery América Latina aqui querendo fazer esta parceria conosco, perguntei ao diretor do programa: 'porque o Grêmio?', e ele me respondeu: 'existe outro clube no Rio Grande do Sul?'. Então, é conhecido, tu entende? Hoje a gente quer fazer um trabalho de mostrar o crescimento da marca, não um trabalho de reconhecimento, de introdução da marca no mundo; este é um trabalho para o Internacional, muito mais do que para o Grêmio. Isto porque o Grêmio foi um dos primeiros clubes a ser Campeão do Mundo no Brasil. O Grêmio é campeão mundial desde 83, ou seja, nós já somos conhecidos desde 1983. O Inter é conhecido há pouco tempo. Nós temos um histórico de crescimento da marca. O Inter está buscando este histórico. O Grêmio tem que fazer também este trabalho? Com certeza! Acho que temos sempre que estar evoluindo e inovando, mas sempre no que tange o crescimento e fortalecimento da marca e não em trabalhos de apresentação.

K: No livro “A bola não entra por acaso”, escrito pelo ex-vice-presidente do FC Barcelona, Ferran Soriano, encontramos uma teoria sobre o equilíbrio das receitas, que no meu trabalho estou chamando de “estratégia do 1/3”. Para Soriano, foi o caminho encontrado pelo FC Barcelona para mudar de postura. Nessa teoria, 1/3 da renda vem dos estádios, no caso os sócios e bilheteria; 1/3 vem da TV, dos direitos de transmissão; e 1/3 vem do marketing. Então, o que eu queria saber de ti é se o Grêmio está seguindo esse modelo de estratégia ou se ele, sem a intenção, já está chegando nesse modelo... E se consideras que esse é um modelo lucrativo para os clubes do Rio Grande do Sul, Grêmio e Inter?

B: Ah, não sei. Acho que não. Eu acho que tu não tens como dividir ah 1/3 é do quadro social, 1/3 é do futebol e 1/3 é do marketing. Eu te digo que a verba de TV ela é maior. E a ordem é futebol, quadro social e marketing e é assim que funciona. A receita do quadro social ela é maravilhosa. Dos 100% hoje está 60% futebol NE, que os contratos de TV, e 20% e 20%. Ela ainda é a maior receita. Sendo que o marketing retorna em torno de 12 milhões de reais por ano ao clube só através de permutas, trocas e ela aumenta gradativamente.

ANEXO H – ENTREVISTA FERNANDO TREIN

Karen: Tu és profissional de marketing esportivo, tendo uma empresa de marketing neste setor. Dessa forma, como tu entendes o marketing esportivo? Como conteúdo, como negócio, como campo de estudo?

Trein: Marketing esportivo nada mais é do que a aplicação dos conceitos de marketing no esporte. No início, fiz a colocação pra ti “ó o teu trabalho não é um trabalho de marketing esportivo o teu trabalho é um trabalho de marketing cujo cenário é o esporte”. Ou seja, essa idéia de que existem conceitos de marketing esportivo e conceitos de marketing isso não existe, os conceitos são os mesmos. Mas é claro que tu estás aplicando no esporte e aí tem uma questão que é interessante e que é muito diferente em relação a aquisição de produtos e serviços, de uma maneira geral, que é quando tu compra uma garrafa de Coca-Cola. O consumidor não sai vibrando, pulando de alegria por ter comprado uma garrafa de Coca-Cola. Tu o farias numa situação extrema, se tu comprou a última garrafa antes da ceia de Natal ou alguma coisa nesse sentido, tu até poderia fazer, mas normalmente tu acaba não fazendo isso diferente de quando compra uma camisa de seu time do coração, muitas vezes. É ou não é que a gente fica feliz quando compra a camisa do nosso time de futebol? Então a emoção ela está muito presente dentro do esporte e isso acaba também se estendendo ao marketing esportivo. Boa parte das nossas compras é totalmente passional só que em relação ao esporte isso é muito maior, essa passionalidade acaba se tornando um elemento favorável e às vezes não, dependendo da situação do clube. Então essas são as grandes diferenças. O marketing esportivo é a aplicação dos conceitos de marketing no esporte. Nada além disso.

K: Como tu conceituaria a atual situação do marketing esportivo no Brasil?

Trein: Eu até ia comentar contigo antes que eu acho que os clubes brasileiros eles devem olhar os clubes lá de fora, os principais clubes lá de fora, Milan, Barcelona, Real Madri, Manchester e tal, só que eu acho que talvez a grande referência não esteja na Europa e não esteja no futebol. A grande referência esteja hoje nos três principais esportes norte-americanos: o futebol americano, NBA e a liga de beisebol. Se a gente parar pra pensar, a liga de futebol americano ela rende muito mais, ela é muito mais valorizada do que a NBA. A NBA ela é mais globalizada eu reconheço isso e fatura muito bem também mas a liga de futebol americano, a de bolinha oval mesmo, ela é muito mais rentável do que qualquer outra liga.

K: Eles conseguem televisionar um show. Já nós temos de nos contentar com algumas raras partidas atraentes do futebol brasileiro. Esse trabalho feito lá, é realmente muito bem feito.

Trein: E tem “n” questões, assim, que eu acho que tu tens que entender o que é o negócio esporte. O negócio esporte está inserido num setor de entretenimento e lazer que mais cresce no mundo. Então, como consequência, nós estamos falando de viagens, de hotéis, de turismo, de shoppings centers, de cinemas. Eu sou um pouquinho mais velho que tu, mas a gente ia no cinema e agente só podia comer no máximo bala azedinha né, Pepsi e tal e hoje não, hoje a gente tem uma poltrona extremamente confortável, uma tela de alta resolução, som o melhor possível, em alguns cinemas a

gente compra o ingresso e o lugar marcado é respeitado, a gente pode comer dentro do cinema, comer mesmo, a gente pode levar a nossa própria bebida e não há lei nem nada que impeça isso, pelo contrário. Ou seja, isso num cinema, num shopping center que tem um banheiro que funciona e tem uma manutenção desse banheiro que funciona a toda hora. Quando tu viaja tu diz assim: “ah onde é que tem um banheiro, ah eu vou no shopping” porque tu sabe que lá funciona. Praça de alimentação, por exemplo. A alimentação nos estádios ela ainda é muito precária, vamos dizer assim, a gente está falando de um cachorro-quente com salada de cebola e, no máximo, um pouquinho de ketchup e mostarda. Então, essas coisas precisam avançar muito mais. Isso até foi dissertação do mestrado que eu acabei desenvolvendo, ou seja, essa parte de serviços... o torcedor, o cliente ele está mais exigente, pra ele, quando ele vai num cinema, por exemplo, ele deixa de ir num jogo de futebol e vice-versa, por que é que ele vai sofrer num estádio se ele pode ir num cinema com melhores condições num shopping center com estacionamento, com segurança.

K: Então, tu já comentaste um pouco sobre isso antes, mas tu percebes uma evolução nas práticas de marketing do Grêmio e do Inter, essa evolução que temos acompanhado ultimamente, ela é visível para ti?

Trein: Percebo, sim. É.

K: Gostaria de comentar mais a fundo sobre o assunto? Na tua opinião, estamos próximos de um modelo europeu de gestão de marketing?

Trein: Eu acho assim, não tenho como te dizer se está longe ou se está perto, eu acho que isso é um caminho que ainda tem muita coisa a ser trilhada. Acho que houve um avanço sem dúvida, a própria rivalidade, isso é inclusive apontado em pesquisa, a rivalidade é sempre uma fonte geradora de novas receitas. Assim na medida em que um clube faz uma ação o outro também faz e isso vai qualificando todos os conceitos de marketing aplicados aos clubes. Eu acho que as vezes a gente poderia avançar um pouquinho mais em alguns aspectos, isso sim, mas existem profissionais lá.

K: Hoje tu tens algum clube de referência no Brasil em termos de marketing?

Trein: olha, eu gosto muito do São Paulo. O São Paulo tem um planejamento bem interessante.

K: Grêmio e Inter estão se estruturando cada vez mais na concepção de um planejamento estratégico, com visão de longo prazo, em torno de dez anos. O que tu pensas disso?

Trein: Eu até nem quero entrar nesse aspecto porque eu não conheço os dois planejamentos, mas quando a gente fala em planejar... Primeiro, que planejar nada mais é do que pensar antecipadamente, nada, além disso. Quando tu vieste pra cá, disposta a me entrevistar tu fizeste todo um planejamento da tua rotina pra chegar aqui. Tu fizeste um planejamento e não foi algo assim tão ‘pomposo’. Segundo, o próprio conceito de planejamento nos remete a certa revisão esporádica para ver se as coisas estão certas. Nós estamos falando de dez anos e eu não sei se em dez anos a situação não vai mudar muito. Os iPads que chegaram agora não existiam até o ano passado, os iPhones, os smartphones eram praticamente inacessíveis. Hoje não, as coisas mudaram. Então a

gente tem que fazer essa revisão aí. Parece uma coisa estranha porque até 2019 ou 2020... Eu acho que não é por aí.

K: Partindo do conceito da estratégia do $\frac{1}{3}$, que te expliquei no início, tu achas que este é um bom modelo de gestão de futebol aqui no Rio Grande do Sul? Ou tu achas que isto não funcionaria aqui?

Trein: Há alguns anos, alguns comentaristas diziam assim: “os clubes têm que encontrar maneiras de diminuir as receitas de TV”. Mas ao longo dos anos se mostrou que as receitas de TV elas fazem parte de qualquer evento esportivo de qualquer entidade esportiva. Então isso é uma balela, eles argumentavam com grande pompa, inclusive, e ao mesmo tempo foi algo que não se confirmou, ou seja, a TV continua sendo, inclusive para grandes clubes como Barcelona, Real Madrid, enfim uma grande fonte de receitas. Porque o espetáculo é bom e as pessoas estão dispostas a pagar por esse espetáculo. Hoje, a gente tem uma qualidade técnica muito melhor do que a gente tinha no passado. Então, tudo isso contribui para que a TV continue sendo, com distribuição dos jogos pela TV, uma grande fonte de receita. Se ela está no mesmo nível do marketing ou não, eu não sei. Na realidade, eu prefiro entender que os clubes têm seus respectivos públicos, ou seja, tem que saber identificar esses públicos. Tu tens o público que assiste o jogo de casa, tu tens o público que vai ao campo e os clubes devem tentar rentabilizar ao máximo esses públicos, de alguma maneira, oferecer produtos e serviços voltados a eles. Se será essa proporção de $\frac{1}{3}$ pra marketing, $\frac{1}{3}$ pra TV e $\frac{1}{3}$ pro estádio em si, não sei se é assim, realmente não sei, mas é uma fórmula apresentada, teorizada pelo Ferran Soriano e faço uma comparação também com o Porter que escreveu sobre as 5 forças competitivas. Ele foi a primeira pessoa a teorizar essas forças. Não sei se é o modelo que vai valer pra todo mundo, mas é uma referência. Aqui no Sul e aqui no Brasil, para melhorar as receitas com estádios alguns clubes têm que ter estádios, começa por aí. Pra melhorar a receita com marketing tem que ter produtos, se não tiver produtos não tem receita. O grande desafio do profissional do marketing esportivo é: criar estratégias que não dependam do resultado em campo. Eu sei que é difícil, mas esse é o grande desafio. E aí fica a pergunta: será que isso é possível?

K: Toda a nossa conversa aqui tem uma visão bastante crítica da tua parte, muito realista em alguns pontos. E qual teu sentimento em relação ao futuro do marketing esportivo no Rio Grande do Sul e o no Brasil? Já que tens uma empresa de marketing esportivo, como tu projetas essa área nos próximos, principalmente para o futebol?

Trein: É difícil não falar de futebol no Brasil, na medida em que 70% do valor do esporte está no futebol. Então é difícil, o futebol está inserido na cultura popular. Nós temos um grande evento pela frente: a Copa do Mundo. Na sequência, outro grande evento também que, a princípio, não nos afeta tanto, por estarmos num estado um pouquinho mais distante - na verdade, a gente vai receber alguma carga, alguma tendência de consumo em função das Olimpíadas também. Eu acho que a grande mudança que vai acontecer com esses dois grandes eventos, especificamente a Copa do Mundo, já que a gente está falando mais de futebol, é uma mudança de cultura. Não que eu ache que essa mudança ocorra nos próprios clubes, essa mudança vai ocorrer entre as pessoas, o público, os torcedores, os sócios, e também o clube. Essa é a grande

mudança. No sentido, por exemplo, de empresas que nunca estiveram associadas ao futebol começarem a investir no futebol, isso eu acho que é a grande mudança de cultura. E isso vai ser favorecido também por um processo que acontece muito hoje no mundo dos negócios que é uma “juvenilização” nos cargos que se cria, ou seja, cada vez mais jovens eles estão assumindo postos de trabalho, postos de liderança, postos de chefia no trabalho. E isso é muito positivo porque isso vai mudar um pouco... como posso dizer...

K: Vai perder um pouco o caráter de político que temos hoje?

Trein: Isso! Vai, vai... não tenho dúvida alguma que até 2014 vai haver uma renovação grande das pessoas que comandam os esportes no Brasil. Aquela ideia que se tem de dirigente de futebol que vai no final da tarde atender as questões do clube, após o expediente e tal, isso não tem mais espaço. Ainda existe, e os presidentes da dupla Gr-Nal ainda são assim.