

FERNANDA POLONIO FERREIRA

**MARKETING NO FUTEBOL:
ANÁLISE DE CASO DO CRUZEIRO ESPORTE CLUBE**

Monografia apresentada à Faculdade de Comunicação da Universidade Federal da Bahia pretendendo a graduação no curso de Comunicação Social com habilitação em Produção em Comunicação e Cultura.

Orientador: Prof. Dr. Leonardo Costa

Salvador

2011

RESUMO

Esta monografia pretende abordar as questões que envolvem o marketing esportivo como um campo de estudo em ascensão e ainda pouco explorado por pesquisadores, fato este que irá situar o contexto pretendido. O futebol também vai ser analisado para compreensão de uma possível importância social, bem como possível mobilizador de público e mercado. Com as bases de análise estabelecidas, será feita a conexão entre o marketing e o futebol, entendendo como essas áreas se configuram entre si. O Departamento de Marketing estudado será do Cruzeiro Esporte Clube, de Minas Gerais. O clube conta com um departamento que desenvolve estratégias e ações para atingir o público através de suas campanhas. Parte do *case* do clube será explorado para que para percepção do marketing e compreensão da explanação de forma prática.

Palavras-chave: Marketing. Futebol. Cruzeiro.

ABSTRACT

This monograph intends to approach the issues that involve sport marketing as a rising, but yet little developed field of study, which will set the intended context. Soccer will, as well, be analyzed to allow an understanding of its possible social importance and also its potential to mobilize the audience and the market. With basis of analyses established, the connection between marketing and soccer will be built, comprehending how these areas configure each other. The Marketing Department studied was Cruzeiro Esporte Clube (Brazilian soccer team) one, from Minas Gerais. The team has a department which develops strategies and action aiming the audience through their campaigns. Part of the Club's case will be explored to allow a practical explanation of the marketing perception.

Keywords: Marketing. Soccer. Cruzeiro.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Gráfico 1 Evolução de receitas com patrocínio da CBF (2003 a 2010) – Em R\$ milhões.....	15
Figura 01 Organograma do Departamento de Marketing do Cruzeiro Esporte Clube...	17
Figura 02 Evolução da marca Cruzeiro Esporte Cube.....	22
Figura 03 Clubes Brasileiros com as marcas mais valiosas (em milhões).....	26
Figura 04 Camisão do Cruzeiro na sede Administrativa do clube em Belo Horizonte.....	34
Figura 05 Lata de Cerveja Brahma Cruzeiro 90 anos	38
Figura 06 Revista do Cruzeiro, ano XV, Nº 104	40
Figura 07 Cartão Sócio do Futebol	42
Figura 08 Campanha do Facebook para a marca de 300 mil “fãs”	47
Figura 09 Ação no Facebook para divulgar a loja móvel	47
Figura 10 Campanha do dia das crianças – Outubro de 2011	50
Figura 11 Ranking por Receita total de 25 clubes brasileiros.....	54
Gráfico 02 Participação das fontes de Receitas: Mercado Brasileiro de Clubes de Futebol.....	56
Figura 12 Ranking por endividamento de 25 clubes brasileiros.....	58

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	6
1.1 O MARKETING E A HISTÓRIA DO FUTEBOL.....	6
1.2 ANÁLISE COM BASE NO CRUZEIRO ESPORTE CLUBE.....	9
2 MARKETING: O ALIADO DA PROFISSIONALIZAÇÃO DO ESPORTE	11
2.1 O REFORÇO ANUNCIADO: MARKETING E FUTEBOL JOGANDO JUNTOS.....	11
2.2 O PAPEL DA MÍDIA NA PROJEÇÃO DO FUTEBOL BRASILEIRO.....	18
2.3 OS REFLEXOS DO BRANDING NO FUTEBOL E A IMPORTÂNCIA DO PLANEJAMENTO.....	21
3 PRAÇA E PRODUTO: ANÁLISE DAS CONDIÇÕES DO CAMPO DE JOGO, A LIGAÇÃO DIRETA DO QUE PODE SER OFERECIDO E OS TORCEDORES	28
3.1 PEQUENA E GRANDE ÁREAS: DISTRIBUIR BEM A JOGADA PARA CHEGAR AO GOL.....	28
3.2 COMPETIÇÃO GERA CONCORRÊNCIA.....	31
3.3 OS PRODUTOS DA MARCA CRUZEIRO E SUA DISTRIBUIÇÃO.....	36
4 PROMOÇÃO E PREÇO: COMUNICAÇÃO, LUCROS E PREJUÍZO	44
4.1 UM TOQUE A MAIS NA COMUNICAÇÃO PODE TE DEIXAR DE FRENTE PARA O GOL.....	44
4.2 RECEITA DE SUCESSO.....	52
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	60
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	65

1 INTRODUÇÃO

O marketing é uma área de estudo relativamente nova no campo acadêmico, com pouca referência teórica e muita especulação a respeito de suas apropriações no mundo contemporâneo. Este estudo tem o intuito de analisar os conceitos referentes ao marketing em geral, marketing esportivo e aplicado ao futebol, tendo como objeto o Cruzeiro Esporte Clube, mais especificamente seu Departamento de Marketing. A investigação de outros clubes é auxiliar para que haja a comparação de atuação e a análise das ações desenvolvidas pelo Cruzeiro.

1.1 O MARKETING E A HISTÓRIA DO FUTEBOL

Com a profissionalização do futebol em todos os seus setores, o equilíbrio existente nos campeonatos do país e a paixão dos brasileiros pelo esporte, os dirigentes dos clubes se atentaram para uma área específica de atuação, o marketing. Através das campanhas de marketing, os clubes envolvem seus torcedores, vendem produtos, promovem jogadores, atraem torcedores de outros clubes e constroem uma imagem.

Contudo, a especialização do marketing na área esportiva ainda é novidade no futebol brasileiro. Apesar de muitos clubes já contarem com um departamento constituído, a atividade ainda não absorve tudo que poderia. Existem clubes que não se especializaram, deixando algumas atividades que deveriam ser desenvolvidas pelo marketing a cargo da Assessoria de Imprensa, que não pode desempenhá-las da mesma forma.

A força das marcas dos clubes de futebol, planejadas pelo marketing e projetadas pela mídia, fez crescer as receitas, aumentar patrimônio, atrair público e fidelizar torcedores. Toda essa repercussão em torno do futebol é motivada pelas emoções que o esporte proporciona, considerado paixão nacional pelos brasileiros, além das possibilidades de emprego, renda e mídia.

O futebol tem origem inglesa, mas foi incorporado de forma apaixonada pelos brasileiros, tornando o país conhecido mundialmente por seu fanatismo, seus jogadores e sua seleção cinco vezes campeã mundial. De acordo com o antropólogo Roberto DaMatta (1994) o jogo coletivo proporcionado pelo futebol faz remeter a uma idéia de união e família, o que aproxima os laços emotivos ao esporte. Mas também há o lado da disputa, da rivalidade, de um duelo onde um pode se tornar vencedor ou perdedor.

O espírito que une as torcidas de todo o país se dá quando a seleção brasileira entra em campo. Contudo, há um sentimento mais latente que permeia os amantes do futebol: seu time do coração. A escolha de um time pode ter influência da família, dos amigos próximos ou da mídia, mas no final o que conta é a íntima ligação que teve com aquele clube, com aquela torcida, uma escolha individual que define sua identidade dentro da sociedade.

O futebol pode ser considerado um esporte democrático por não ser específico para uma classe social ou religião, por exemplo. Tanto os que praticam quanto os que assistem podem fazer parte de qualquer setor social, dos menos abastados até a considerada “elite”. Dentro de campo os atletas são analisados pelo talento, vontade de jogar e desempenho. Fora de campo, os amadores precisam apenas de uma bola e qualquer espaço que possam estabelecer os limites do “campo”. Para torcer é preciso apreço pelo futebol, simpatia pelo clube e muitas vezes paixão e fanatismo.

De acordo com historiadores, o futebol tem alguns antepassados e o primeiro deles seria o *Tsu-Chu*, praticado 3 mil anos antes de Cristo na China. Unzelte (2009), jornalista e pesquisador, diz que essa prática esportiva era desenvolvida para treinamento militar e Yang-Tsé, da guarda do imperador, ajudou a criar e potencializar o *Tsu-Chu*, que tempos depois passou a ter regras e era praticado somente pela nobreza. Apenas vinte séculos depois, na dinastia *Han*, a atividade passou a ser de todas as classes sociais. Chan Fu e Wan Chi Son aparecem como os primeiros craques da prática precursora do futebol. Em 850 antes de Cristo, aparece na Grécia o *epyskiros*, esporte disputado com os pés, tendo duas equipes de nove jogadores, em um campo retangular com o objetivo de atingir a meta adversária.

Ainda são apontados outros esportes parecidos, como o *harpastum* em Roma, o *soule* na França e o *calcio* na Itália. Apesar das divergências quanto ao país criador do futebol, a Inglaterra ficou com os méritos. Inicialmente era disputado um jogo onde uma bola de couro devia ser chutada ao decorrer da cidade para simbolizar a cabeça de inimigos mortos, e só era praticado em festejos anuais. Unzelte (2009) afirma que o esporte se tornou violento por mobilizar a grande massa em torno de uma bola, causando ferimentos e até morte. Então passou a se chamar *mass football* ou “futebol de massa” e em 1700 foi proibido. Dez anos depois, as escolas inglesas adaptaram a atividade e introduziram nas aulas de educação física. O diretor Richard Mulcaster alternou as regras, limitando o número de participantes e inserindo um árbitro. Mas só em 1863, em Londres, o esporte assumiu as regras que conhecemos hoje. Em 1871

disputou-se a Copa da Inglaterra, torneio de futebol mais antigo do mundo. Charles Miller teria trazido o jogo ao Brasil em 1874, mas há indícios de que o futebol era praticado por marinheiros argentinos e brasileiros por volta de 1864. Em 1895 foi acontecido a primeira partida entre o time da Companhia de Gás e o da Estrada de Ferro São Paulo Railway.

A partir de então o esporte não parou de crescer no Brasil e no mundo. Apesar de a Seleção Brasileira ter conquistado o tricampeonato mundial em 1970, a primeira edição de um campeonato nacional só aconteceu em 1971. Torneios anteriores, como a Taça Brasil, foram reconhecidos no ano de 2011 como títulos nacionais, valendo uma estrela para os clubes que conquistaram.

Atualmente, o calendário do futebol no Brasil conta anualmente com os campeonatos estaduais, a Copa do Brasil e o Campeonato Brasileiro. Ainda existem outras competições a nível mundial que envolvem os clubes brasileiros que conseguem se classificar, como a Libertadores da América, a Copa Sul Americana e o Mundial Interclubes.

No panorama mundial, o futebol se expandiu rapidamente, até que em 1904 motivou a criação da Fédération Internationale de Football Association (FIFA), entidade que começou a organizar as competições mundiais. Em 1916 surgiu a Confederação Sul-Americana de futebol e somente na década de 1950 a União das Associações Europeias de Futebol. A partir daí, outras confederações foram sendo criadas pelo mundo. As confederações então passaram a auxiliar a FIFA na organização dos campeonatos.

Apesar de o futebol europeu ter se organizado através das confederações depois do sul-americano, conseguiu se tornar uma grande potência e hoje tem os melhores clubes do mundo, de acordo com pesquisa da Federação Internacional de História e Estatísticas do Futebol (IFFHS), realizada em 2011. Esse fator também se deu por condições sociais e econômicas do continente, que abriga muitos países de primeiro mundo, diferente da América do Sul. Fato que contribui para que os clubes tenham uma estrutura de treinamento melhor, capital para comercializar bons jogadores, entre outros aspectos que refletem nos resultados alcançados em campo.

O Brasil está em desenvolvimento e o futebol deve seguir este caminho. Os clubes estão procurando modernização, estrutura privilegiada e montando bons elencos. O dinheiro injetado pelo Governo do país para a Copa do Mundo de 2014 vem trazendo

frutos para os clubes, que agora têm o incentivo financeiro para desenvolver seus projetos.

Mesmo não estando economicamente e estruturalmente no nível do futebol europeu, dentro de campo os brasileiros são fortes. O Campeonato Brasileiro é considerado um dos mais disputados e difíceis do mundo, fato apontado por críticos esportivos e confirmado por rankings divulgados pela IFFHS nos últimos anos. Este ponto mostra mais uma vez a força do esporte que virou paixão nacional.

1.2 ANÁLISE COM BASE NO CRUZEIRO ESPORTE CLUBE

O objeto de análise deste estudo, o Cruzeiro Esporte Clube, figura entre os melhores times do Brasil e está em listas dos melhores da América Latina e até do mundo, com base em dados divulgados pela IFFHS (2011). A estrutura e a tradição são pilares que o clube mostra querer preservar. A história de conquistas e títulos começou na década de 1920, na cidade de Belo Horizonte, em Minas Gerais.

A Revista Oficial do Cruzeiro Esporte Clube, ano XV, edição 105, contou em detalhes a história do clube que completou 90 anos em janeiro de 2011. Por motivação da colônia italiana em Belo Horizonte, em 2 de janeiro de 1921 foi fundado o Società Sportiva Palestra Italia e as cores adotadas foram as mesmas da colônia italiana. O primeiro jogo aconteceu em abril do mesmo ano, contra um combinado do Nova Lima e Palmeiras, onde o Palestra venceu. A primeira partida oficial foi contra o maior rival, o Atlético Mineiro, com goleada de três a zero para equipe palestrina.

Em 1942, em meio a Segunda Grande Guerra, o Brasil proibiu por decreto de lei que o clube usasse nomes que se referissem a nações inimigas. O time então passou a se chamar Palestra Mineiro. No mesmo ano, os representantes resolveram tornar a equipe completamente brasileira, alterando novamente o nome para Ypiranga. Porém, não satisfeito ainda com a mudança, o então presidente Oswaldo Pinto Coelho, decidiu por homenagear o maior símbolo da pátria, o Cruzeiro do Sul, colocando o nome definitivo de Cruzeiro Esporte Clube.

Com o nome atual, o clube conquistou em 1943, 1944 e 1945 o tri campeonato mineiro e mais tarde repetiu a trinca em 1959, 1960 e 1961. Mas foi a partir dos anos 60, com a construção do estádio Mineirão, que o clube se tornou conhecido nacionalmente como um das melhores equipes de todos os tempos, de acordo com

relato da revista oficial, tendo em seu elenco Piazza, Tostão, Dirceu Lopes, entre outros craques. Em 1966, o time conquistou a Taça Brasil, primeiro campeonato nacional. Em 1997 o time alcançou recorde de público no Mineirão, segundo maior estádio coberto do mundo, levando 132.834 torcedores ao jogo contra o Vila Nova pelo campeonato mineiro.

Em setembro de 2009, a Federação Internacional de História e Estatística, apontou o Cruzeiro como melhor clube brasileiro do século XX. Cabe ressaltar que a IFFHS é uma Federação reconhecida pela FIFA que se responsabiliza por divulgar dados acerca do futebol mundial. Ao longo de 90 anos de história, o clube se consolidou como um dos mais estruturados do Brasil e do mundo. Em 2002, inaugurou a Toca II, apontada no site oficial do clube como o melhor complexo de treinamento do país e um dos três melhores da América Latina.

O mascote do Cruzeiro é a raposa, criada pelo chargista Fernando Pieruccetti, o Mangabeira, em 1945. A escolha foi uma homenagem ao ex-presidente Mário Grosso, conhecido pela astúcia e esperteza. Também foi uma provocação ao rival Atlético Mineiro, que tem como mascote o galo, já que as raposas se alimentam, entre outras coisas, de galináceos. A maior torcida organizada do clube celeste é a Máfia Azul, fundada em 1977, considerada também a maior do Brasil, de acordo com dados divulgados pela revista comemorativa dos 90 anos, com 80 mil membros associados e 128 filiais.

A análise do marketing esportivo baseado nas ações de um tradicional clube brasileiro contribui para uma abordagem mais profunda, com aspectos práticos, números e dados reais. Vincular o marketing a essa paixão nacional pelo futebol, motiva a leitura e também agrega valores a esse novo campo de estudos ainda pouco desbravado pela área acadêmica.

Os conceitos de estudiosos da área, como Kotler e Keller, agregados a dados atuais, rankings, estatísticas e matérias divulgadas pela mídia, também contribuem para essa análise do marketing esportivo com foco no Cruzeiro Esporte Clube.

2 MARKETING: O ALIADO DA PROFISSIONALIZAÇÃO DO ESPORTE

Como definido por Kotler e Keller (2010), o marketing é resultado de uma boa gestão do departamento, do planejamento e execução cuidadosos e da provocação eficaz no comportamento do mercado e do público alvo. Para Drucker *apud* Kotler e Keller (2010), o objetivo do marketing é tornar o “esforço” de venda supérfluo. Para o autor, o produto de tão bom e necessário, acaba se vendendo sozinho. O mercado é usado como agrupamento de clientes, sendo dividido em alguns setores. Mercado consumidor são empresas que comercializam produtos de vendas em massa, como refrigerantes, e tem que acompanhar a todo tempo a mudança, produzindo a ideia de produto superior. A força se dá nas vendas, no preço e na reputação construída. Esses aspectos levam a uma reflexão acerca da empresa ou pessoa que irá receber a mensagem formulada por aqueles que estão envolvidos no processo de criação e desenvolvimento dos planos de marketing.

2.1 O REFORÇO ANUNCIADO: MARKETING E FUTEBOL JOGANDO JUNTOS

Com o avanço tecnológico, a expansão midiática e a informação acessível, o público tem mais opção de escolha e possibilidade de adquirir conhecimento prévio antes de compartilhar a ideia formulada, comprar um produto ou se envolver de alguma forma com o que é oferecido e trabalhado pelo marketing. Essas novas exigências acabam aperfeiçoando a área e fazendo com que os profissionais se qualifiquem e se aprimorem cada vez mais. Por outro lado, os profissionais estão à procura de um mercado promissor, com oportunidade de desenvolver e criar estratégias. Para a American Marketing Association (AMA), “Marketing é a atividade, conjunto de instituições e processos para criar, comunicar, promover e trocar ofertas que tenham valor para consumidores, clientes, parceiros e para sociedade de um modo geral¹”. (AMA, 2008)

¹ Tradução da autora. “Marketing is the activity, set of institutions, and processes for creating, communicating, delivering, and exchanging offerings that have value for customers, clients, partners, and society at large”.

Os conceitos de marketing podem ser usados pelos profissionais de praticamente todas as áreas, criando ramificações que permitem dividir áreas de inserção. Nesse contexto de mapeamento de mercado promissor e de consumidores potenciais, o esporte se tornou um dos bons campos de atuação, haja vista que mobiliza um grande público, gera enormes receitas, está sempre na mídia e por um prazo indeterminado. A partir do momento que os profissionais de marketing e estudiosos analisaram essa conjuntura, surgiu de forma oficial a ramificação “marketing esportivo”.

Segundo o jornalista, administrador e editor de esportes Nogueira (2010), o marketing esportivo como expressão foi criado em 1978, aplicando os princípios gerais do marketing ao esporte, assim como eram aplicados no campo político ou o social. Neste caso, os clientes são os torcedores, os patrocinadores, os agentes e a mídia. O Instituto Brasileiro de Marketing Esportivo (IBME) (2011) ressalta que mesmo de forma inconsciente o marketing esportivo já vem sendo usado há anos por empresas e associações. Por esse motivo, é difícil precisar a data do surgimento desta prática no mundo.

Apesar de o mercado esportivo ser promissor, também é altamente competitivo e envolve riscos que giram em torno de perdedores e vencedores. A atenção dos torcedores não é disputada somente em um mesmo esporte por diferentes times ou atletas, mas também entre os esportes que estão em alta no país. O basquete pode disputar a atenção com o beisebol nos Estados Unidos, o futebol com o basquete na Argentina e o vôlei com o futebol no Brasil. Rein et al. (2006), definem o torcedor inconstante como um mercado dinâmico e característico, um dos alvos preferidos dos profissionais de marketing. O ambiente competitivo criado pelo esporte, a adequação dos jogos ou disputadas para horários de maior audiência e as informações disponíveis nas novas tecnologias, são instrumentos capazes de prender esse torcedor inconstante.

No Brasil, os clubes de futebol passaram a investir também em outros esportes para agregar valor a sua marca. A tradição pode ser antiga, como os clubes de regatas que incorporaram o futebol, mas a motivação é outra. O Flamengo, além do já famoso time de futebol, conta com equipes de Basquete, Vôlei, Natação, Remo, Ginástica, Judô, Pólo Aquático, Nado Sincronizado, Futsal, Tênis e Bocha. O Corinthians conta com 21 modalidades esportivas além do futebol tradicional, dentre elas Peteca e Tamboréu. Já o Cruzeiro tem equipe profissional de bocha desde 1965, equipes de atletismo e vôlei. O clube ainda conta com outras oito modalidades em nível escolar, onde as equipes representam o Cruzeiro em eventos e algumas competições.

O futebol então, como esporte mais praticado e visto no país, de acordo com dados do Ministério do Esporte (BRASIL, 2011), acaba se firmando como o principal foco do marketing esportivo. Milhares de pessoas se voltam para negociações de grandes jogadores, geram audiência para decisões importantes, compram camisas dos clubes preferidos e famosos, entre outras tantas vertentes que envolvem o planejamento integrado de marketing.

Mesmo sendo movido por paixões, o futebol também move uma quantidade enorme de capital e prestígio. Las Casas (2006), administrador e estudioso em marketing, diz que é cada vez mais necessário seguir altos padrões de qualidade e aperfeiçoar seu time para que se torne verdadeiramente uma empresa, um dos modelos possíveis para estrutura administrativa de uma equipe. O setor de marketing de um clube passa a ser peça chave nesse processo, visto que trabalha com sua imagem e identidade. É importante que os profissionais conheçam a história de um clube para criar vínculos entre ela e os torcedores. Nesse processo, o natural seria que o atleta se empenhasse para dar retorno ao clube e ao seu torcedor, deixando que a recompensa financeira viesse como consequência. Mas em muitos casos a fama e a fortuna tornam atletas celebridades e os torcedores fãs. Segundo Rein et al. (2006), o torcedor cria uma idealização em torno dessa possível celebridade, deixando a pureza do esporte em segundo plano, fato muito comum quando a vida pessoal do atleta se torna atrativo para vê-lo em campo e render bilheteria ou audiência.

Dentre todos os conceitos que envolvem a ligação do esporte com o marketing, como retorno de imagem através de ações de comunicação, planejamento visando ao patrocínio, administração do esporte visando à percepção do público, desenvolvimento social e humano, mídia, entre muitos outros, vale ressaltar que o marketing possibilita diversas estratégias e os profissionais devem se atentar a todas elas. O importante é a jogada certa no momento certo.

Para entender a atuação no marketing em conjunto com a administração e a gestão do esporte, é preciso compreender como o futebol, esporte em questão, se estruturou ao decorrer dos anos. A partir desse entendimento, a dimensão e a importância do futebol são contextualizadas, produzindo as diretrizes necessárias para compreensão da atuação essencial do marketing na contemporaneidade.

Com a chegada do futebol ao Brasil e o surgimento dos clubes, o torcedor começou a ganhar força e o esporte se estruturou de forma sólida. A organização

sistemática é antiga, a Fédération Internationale de Football Association (FIFA) foi fundada em 1904, em Zurique, na Suíça.

É composta por 208 federações nacionais e tem como objetivo, de acordo com os seus Estatutos, a melhora contínua do futebol. A FIFA conta com aproximadamente 310 colaboradores procedentes de 35 países e é formada pelo Congresso (órgão legislativo), pelo Comitê Executivo (órgão executivo), pela Secretaria Geral (órgão administrativo) e pelos comitês (que auxiliam o Comitê Executivo). (FIFA,2011)

Quem responde pelos campeonatos no Brasil é a Confederação Brasileira de Futebol (CBF), organizando e administrando Campeonatos Brasileiros das séries A, B, C, D e Copa do Brasil. A Confederação é também responsável pelas seleções masculina e feminina, em todas suas categorias. A CBF é filiada à Confederação Sul-Americana de Futebol (CONMEBOL) e também à FIFA, como citado anteriormente. Os clubes em seus estados estão filiados às Federações, que são responsáveis por competições a nível estadual.

Essas organizações sistemáticas não só motivaram os clubes a se profissionalizar ainda mais como também buscam o próprio aperfeiçoamento de gestão. Analisando os organogramas da FIFA, da CBF e da Federação Mineira (responsável pelo Cruzeiro Esporte Clube em âmbito estadual), é possível perceber que existem diretorias exclusivas para pensar os planos de marketing. O Ministério dos Esportes também criou uma assessoria especial só para tratar de assuntos relacionados ao futebol, mais um exemplo da força e da profissionalização crescente do esporte no país.

A FIFA conta com parcerias de renome, como Adidas, Coca-Cola, Kia, Sony e Visa, que auxiliam nas ações de marketing. O site da instituição define os programas de marketing como ligação e interação com torcedores. O FIFA Fan Fest foi uma das ações mais famosas dos últimos anos, levando 64 partidas do mundial de 2010 para seis cidades: Rio de Janeiro, Cidade do México, Roma, Paris, Berlim e Sydney. Nos dados divulgados pela CBF para prestação de contas públicas do ano de 2010, a arrecadação com patrocínio continuou crescente, impulsionada pela Copa do Mundo da África e a visibilidade da Seleção Brasileira de futebol masculino. A confederação é a que mais arrecada entre todas as outras esportivas do país, detentora de contratos significativos com a Nike, Itaú, Ambev, Vivo, VW, Gillete, Seara, TAM e o Grupo Pão de Açúcar.



Gráfico 01 – Evolução de receitas com patrocínio da CBF (2003 a 2010) – Em R\$ milhões
Fonte: Análise BDO RCS

Com a força mercadológica do futebol agregada à Copa de 2014, que será realizada no Brasil, é provável que a evolução de arrecadação ultrapasse as marcas já significativas alcançadas na última Copa do Mundo.

Com uma estrutura estabelecida, audiência garantida e muitos atletas de ponta, o futebol se profissionalizou e muitos clubes começaram a se estruturar como empresas. Mas ocorreu também o endividamento de grande parte dos clubes, como Flamengo, Santos e Atlético Mineiro, que não conseguiram administrar os altos custos, o capital de giro e a dinâmica do novo mercado. Também é preciso renovar a equipe durante o ano, principalmente quando acontece a chamada “janela de transferência”, quando os clubes negociam com jogadores do Brasil e do exterior.

Quando é necessário vender um bom jogador para equilibrar as finanças, o clube corre o risco de prejudicar seu rendimento dentro de campo, o que provoca crise em todos os setores. Mas na atual situação do futebol brasileiro, uma boa proposta, principalmente vinda da Europa, torna muito difícil a permanência de grandes craques no futebol nacional. Faria (2007) ressalta a importância do marketing nesse aspecto, devendo atuar como elo entre a administração estratégica e os torcedores/consumidores. O aspecto sociológico do futebol faz com que essa ligação seja muitas vezes possível quando o objetivo é chegar até o torcedor. Um clube pode passar pelo pior momento econômico, mas em contrapartida conseguir unir a torcida até para arrecadar fundos e ajudar a afastar um pouco a crise, fato comum no Brasil.

Para entender como a atuação do marketing se estabelece na teoria e prática dentro do futebol, é preciso um objeto de análise, no caso um clube de futebol. O Cruzeiro Esporte Clube, fundado em 1921, tem ações que pretendem integrar o marketing ao futebol há muitas décadas, mesmo quando o departamento ainda não estava intitulado como tal. Na década de 50, com a crise que assolava o clube, a beira da extinção, o jovem presidente José Francisco de Lemos Filho, focou na construção da sede social do clube. Essa atitude tornou o Cruzeiro conhecido em todo o Brasil, atraindo artistas para as festas na Sede do Barro Preto e gerando receita que contribuiu para evitar que o clube decretasse falência. Posteriormente, Felício Brandi assumiu a presidência do Cruzeiro equilibrou as finanças, construiu a Toca da Raposa I e montou um time vencedor, desbancando o então imbatível Santos de Pelé, em 1966, e conquistando o primeiro título nacional.

Na década de 90, surge no Cruzeiro a era Perrella, com os irmãos Alvimar e Zezé se revezando no comando. Esse fato se prolongou até o ano de 2011, quando as eleições foram abertas por conta da atuação de Zezé Perrella no Senado, elegendo para comandar o clube o então vice-presidente Gilvan Tavares. Foi na década de 90 que o clube se tornou o maior detentor de títulos entre todos os times brasileiros em atividade, sendo apontado como melhor clube brasileiro do século XX pela IFFHS (2010). O sucesso evidente impulsionou a construção da Toca da Raposa II, considerada um dos centros de treinamento mais modernos da América Latina, se tornando referência em estrutura para todos os atletas do país e do exterior, fato muitas vezes determinante para contratação de alguns desses jogadores. Neste mesmo período, a diretoria inaugurou a sede administrativa, onde o Departamento de Marketing, vinculado a Relações Públicas, surgiu da forma que conhecemos hoje.

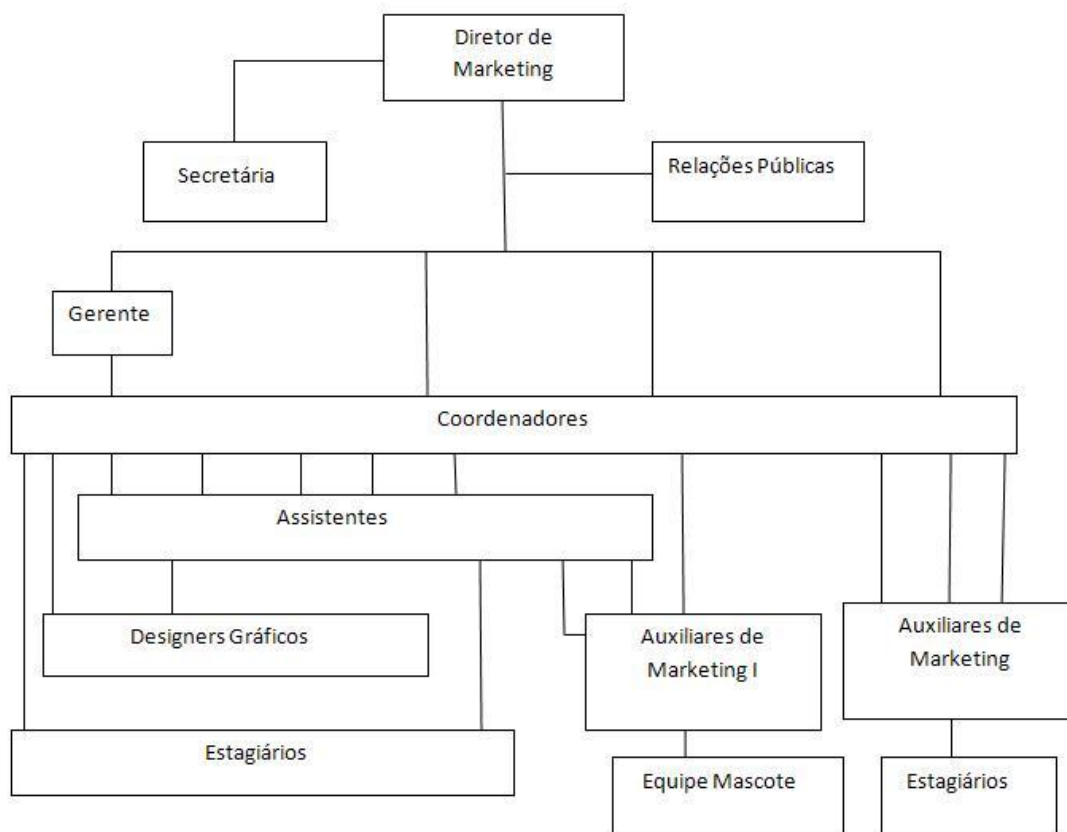


Figura 01 – Organograma do Departamento de Marketing do Cruzeiro Esporte Clube
 Fonte: Departamento de Marketing do Cruzeiro Esporte Clube

O Cruzeiro tem seu Departamento de Marketing constituído e trabalha no planejamento das ações que são feitas dentro e fora de campo. O atual diretor Marcene Barbosa, que trabalha no clube desde 2001, foi Assessor de Imprensa a partir de 2004 e desde o final no ano passado assumiu o cargo na Diretoria. A equipe de marketing dispõe de um *case* com variadas ações nos âmbitos institucional, interno e mercadológico, que conta com o auxílio da Diretoria Comercial, cujo presidente é Robson Pires. Em tempos de articulação de novas mídias, como as redes sociais, a participação do torcedor tem sido fundamental. O marketing viral e de guerrilha entram em quase todas as campanhas do clube para aproveitar a articulação dos torcedores.

Apesar de não integrar o organograma fornecido pela Diretoria de Marketing do clube, existe uma interação significativa da Diretoria Comercial, visando, de acordo com Álvaro Leite, assistente de Marketing e Relações Públicas do Cruzeiro Esporte Clube, entrevistado em 26 de julho de 2011, gerar a maior receita possível nas ações

desenvolvidas. “O marketing celeste é responsável por manter e expandir a força da marca Cruzeiro e também aproximar a relação entre o Clube e sua fanática torcida.” (Cruzeiro Esporte Clube, 2011).

Atualmente, o clube tem como parceiros o Banco BMG, patrocinador máster desde 2009, a Netshoes, que também administra o ShopCruzeiro, loja virtual do clube e a Reebok, fornecedora de materiais esportivos.

2.2 O PAPEL DA MÍDIA NA PROJEÇÃO DO FUTEBOL BRASILEIRO

A mídia relevante em torno do futebol iniciou em 1932, quando as primeiras transmissões de partidas começaram com a narração do jogo entre a seleção paulista e a seleção paranaense. Os locutores se tornaram os mediadores do jogo, levando a emoção ao ouvinte, vibrando com o gol do time do coração e unindo a população em torno do rádio.

Na década de 30, os clubes brasileiros ainda escreviam o começo de suas histórias. Segundo Nogueira (2010), foi nesta década que o futebol se tornou um esporte realmente popular no país, praticado por pessoas de todos os níveis sociais. Esse período da história contou também com a atuação do então presidente Getúlio Vargas, que profissionalizou o futebol no Brasil e oficializou a profissão de jogador em 1933. Com as transmissões de Copa do Mundo no Brasil e no exterior, os jogadores começaram a ganhar destaque na imprensa mundial. Nogueira (2010) cita Leônidas da Silva como o primeiro jogador brasileiro a ganhar destaque na imprensa internacional após o terceiro lugar da Seleção Brasileira na Copa do Mundo da França, em 1938. O Diamante Negro, como era chamado devido ao seu raro talento, projetou o São Paulo no começo da década de 40, ajudando o clube paulista a se tornar um dos grandes do estado.

A Rádio Nacional, do Rio de Janeiro, na época capital federal, tinha alcance nacional e transmitia o campeonato estadual para o Brasil. Esse fato impulsionou a torcida por times cariocas, o que justifica ainda hoje o alto índice de torcedores do Flamengo, Fluminense, Botafogo e Vasco fora do Rio, principalmente no Norte e no Nordeste.

O esporte que mobiliza as massas ganhou força na mídia, espalhou-se pelo país e crescia cada vez mais. Veio então a Copa do Mundo de 1950 no Maracanã, depois a

conquista do primeiro título mundial, em 1958 na Suécia, com a geração de Pelé e Garrincha, entre outros craques de projeção mundial. A partir dessa geração surgiram muitos outros, que até hoje ajudam a manter o futebol brasileiro entre os melhores do mundo e a ser um dos maiores celeiros de grandes jogadores.

Pozzi e Ribeiro (2006) afirmam que o marketing esportivo é o primeiro responsável pelo crescimento mundial da relação entre esporte e mídia. Na década de 80, as emissoras começaram a destinar espaços aos domingos na grade de programação para transmissão esportiva. Essa tradição se mantém até os dias atuais, colocando as emissoras na disputa através de licitações para garantir o direito de transmissão, como no campeonato brasileiro.

O Clube dos 13, auto-intitulado como o clube dos melhores, tradicionalmente faz a intermediação nessas negociações, mas no começo deste ano, os clubes cariocas da série A (Fluminense, Flamengo, Botafogo e Vasco), além de clubes como o Corinthians e o próprio Cruzeiro, romperam parcialmente com a instituição no que se refere ao campeonato de 2012. De acordo com Stycker (2011) o rompimento teria ocorrido depois que o Clube dos 13 convidou todas as emissoras para participarem das licitações, fato que provocou repúdio na Rede Globo, emissora que há anos comanda as transmissões. Depois disso, a Globo passou a negociar diretamente com os clubes, fechando acordo com quase todos. Octavio Florisbal ex-diretor de marketing e atual diretor geral da emissora, disse em entrevista ao site UOL em maio de 2011, que o preço mínimo estipulado pelo Clube dos 13 passaria para R\$ 500 milhões, por ter recebido uma oferta de 700 milhões, algo que seria inviável para quem vive de acordos publicitários. Florisbal ainda ressaltou que o preço atual do mercado brasileiro é de R\$ 250 milhões.

Na década de 1990, o esporte se tornou ainda mais profissional, tornando a gestão e as estratégias de marketing ainda mais essenciais. Outro fator importante desta década foi a popularização da TV por assinatura e a comercialização de pacotes no sistema pay-per-view, o que tornou ainda maior a possibilidade de um torcedor assistir aos jogos de seu time preferido.

Nos anos 2000, a internet emplacou de vez com a difusão da banda larga e a conectividade nos aparelhos móveis. Mais um recurso para a mídia, que pode ampliar seu conteúdo e possibilitar transmissões mais interativas. Alguns clubes europeus já contam com seus próprios canais de televisão, com conteúdo exclusivo e jogos ao vivo. O Cruzeiro lançou em 2008 a TV Cruzeiro, disponível gratuitamente no site do clube, mas ainda sem transmissão ao vivo dos jogos.

Os meios de comunicação são, portanto, um dos maiores responsáveis pela difusão do esporte no mundo, cabendo transmitir jogos, selecionar imagens, emitir e formar opiniões. As imagens, ainda mais na atualidade com a possibilidade de alta definição, com recursos de gravação, pausa, entre outros, podem despertar nos espectadores uma sensação de emoção quase próxima à sentida nos estádios. Porém, os comentaristas esportivos ajudam muitas vezes a maquiagem a própria imagem, como em um lance de pênalti ou impedimento. Os veículos de mídia também podem ser responsáveis por alavancar a carreira de um jogador ou deixá-lo no limbo do futebol. As pessoas têm possibilidades de informação e recursos muito maiores do que nos anos 30, quando as transmissões começaram, mas em um esporte regido pela emoção, opiniões podem influenciar o pensamento dos torcedores.

Do mesmo modo que os meios de comunicação projetam um clube e seus jogadores, gerando a possibilidade de conquistar mais visibilidade de suas marcas e por consequência mais publicidade e prestígio, também podem contribuir para maximizar erros e deixar o atleta e o time em situação delicada.

No Brasil, o número de horas dedicadas ao esporte na mídia eletrônica encontra-se na faixa de 25mil horas/ano e emissoras de televisão por assinatura chegam a transmitir mais de mil eventos esportivos. Emissoras como a SPORTV chegam a ter uma audiência de 5.5 milhões de telespectadores mensais. (POZZI, RIBEIRO, 2006, p. 18)

Atualmente, os clubes brasileiros, em busca de mídia e de uma aproximação maior com sua torcida, têm trazido grandes ídolos brasileiros que foram jogar no exterior. Como citado anteriormente, o Flamengo contratou Ronaldinho Gaúcho, fortaleceu novamente a imagem do jogador, que vinha desgastada por atuações irregulares, o fez reencontrar o bom futebol e lhe rendeu convocações para amistosos da seleção brasileira. O Corinthians aproveitou a escolha do Brasil como país sede da Copa do Mundo de 2014 e toda a mídia em torno das cidades que receberão os jogos, para reavivar o sonho da construção do estádio do clube. Por motivos históricos já mencionados e por fatores populacionais, o eixo Rio-São Paulo repercute de forma muito mais acentuada as notícias em torno de seus clubes. Porém, nas duas últimas décadas, Internacional do Rio Grande do Sul e o Cruzeiro têm disputado e vencidos inúmeros campeonatos nacionais e internacionais, contribuindo para o envolvimento maior da mídia.

Esses exemplos demonstram como os clubes têm se articulado para tornar a mídia aliada aos trabalhos desenvolvidos pela administração e os profissionais de marketing. Essa parceria, quando ligada a bons resultados em campo e boas articulações nos setores do clube, é uma das possibilidades de fortalecimento da marca. Hoje em dia a marca é o maior patrimônio de um clube, devendo ser projetada, mas principalmente zelada.

2.3 OS REFLEXOS DO BRANDING NO FUTEBOL E A IMPORTÂNCIA DO PLANEJAMENTO

A ideia do branding marketing a princípio pode remeter somente à venda de um produto específico, por se tratar de um conceito que envolve articulação do pensamento do cliente em torno de uma marca. Contudo, o branding pode ser aplicado em setores onde o público tem opções de escolha e o futebol é um deles. Por mais que envolva sentimento, tradição familiar, dentre outros aspectos emotivos, no final a escolha é individual, o que possibilita que outros fatores também possam ser determinantes, como uma atuação bem sucedida do Departamento de Marketing.

Kotler e Keller (2010) definem o branding como algo capaz de criar um diferencial em torno da marca e torná-la decisiva para escolha do público. A marca de um clube é estabelecida desde sua fundação, com a criação do escudo, podendo passar por atualizações, mas sempre contando com a essência de sua criação. No caso do Cruzeiro, a definição de alterações na marca é definida pela alta cúpula, cabendo ao Departamento de Marketing trabalhar da melhor maneira para que chegue de forma satisfatória ao seu torcedor ou a potenciais torcedores. A marca já passou por sete alterações desde a fundação do clube até os dias de hoje. Algumas versões de camisas oficiais foram lançadas somente com o Cruzeiro do Sul, se tornando uma alternativa à marca oficial.



Figura 02 - Alterações da marca Cruzeiro Esporte Cube
 Fonte: Site Oficial do Cruzeiro Esporte Clube

O Departamento de Marketing de um clube pode atuar em diversos segmentos e as ideias giram em torno dos campos: Praça, Preço, Produto e Promoção, que definem o chamado “Mix de Marketing”. No Planejamento Integrado criado pelo departamento do Cruzeiro, várias ações são desenvolvidas e disparadas, em sua maioria, através do marketing de guerrilha. Os quatro pês quando integrados se convergem em objetivos iguais, fazer com que a marca seja reconhecida, respeitada e atraente para público e investidores. Segundo Ribeiro (2011) esses quatro pês são elaborados para os consumidores, que “desmembrados” formam outros quatro: Parceiros, Processos, Plataforma e Paixão. Esses conceitos podem ser perfeitamente aplicados ao futebol.

Os patrocinadores são chamados pelos profissionais do departamento de marketing como parceiros, haja vista que vão trabalhar em conjunto para que a marca do clube e da empresa estejam em evidência. O processo trata da dinâmica exigida pelo marketing, da constante busca pela estratégia eficaz, principalmente no mundo contemporâneo, onde a globalização, a mundialização e velocidade de informação implicam em renovação diária. Essa dinâmica é um dos pilares do futebol, com a dependência de resultados, a movimentação do mercado de jogadores, a concorrência com rivais, dentre outros fatores. A plataforma é o que possibilita o suporte desses processos, com a análise de resultado das ações, métrica e visão.

A paixão é um dos pontos mais complicados para se trabalhar no futebol. A emoção muitas vezes vai contra a razão e, no caso do futebol, essa relação é ainda mais estreita. Os torcedores são impulsionados pelo momento de seu clube, quando a onda é de vitórias e títulos, o marketing rema a favor da maré, aproveitando a alegria e a predisposição em comprar camisas, ir ao estádio, dar audiência para os jogos e impulsionar campanhas. Momentos ruins do clube dentro de campo tendem a refletir desfavoravelmente nas ações planejadas pelo marketing. Essa é uma das principais

motivações para o branding eficaz, pois com o fortalecimento e a gestão precisa de uma marca, as situações adversas podem ser superadas.

Um exemplo de superação no futebol brasileiro é o Corinthians, que foi rebaixado para segunda divisão do principal campeonato do país em 2007 e conseguiu unir sua torcida com a campanha “Eu nunca vou te abandonar”, lotando os estádios e levando o time à ascensão no ano seguinte. Reflexo de uma marca forte, que se consolidou ao decorrer de quase um século e conseguiu passar pelo momento difícil.

Nos clubes, os jogadores também procuram fortalecer suas marcas pessoais, a princípio com um bom futebol, depois com a figura humana que representa, fatores que somados podem gerar mídia, publicidade e receita para ele, para os detentores de seus direitos e para os times que defender durante sua carreira. Por isso, grandes jogadores procuram grandes clubes, para unir sua marca a uma mais forte e prosperar. Atualmente, a negociação de jogadores tem sido uma das principais fontes de renda dos clubes, o que torna ainda mais importante a gestão pessoal da marca de um atleta.

Um dos jogadores que mais soube aproveitar sua marca em todos os tempos é David Beckham, atualmente no Los Angeles Galaxy, dos Estados Unidos. O meio campista fez sua fama na Europa, principalmente na seleção inglesa e no clube Manchester United, onde aliou seu bom futebol a uma imagem positiva e conseguiu acumular uma fortuna estimada em 135 milhões de libras, de acordo com edição de maio de 2011 do jornal “The Sunday Times”, liderando a lista de celebridades mais ricas do Reino Unido.

O Cruzeiro é tradicionalmente um exportador de jogadores. Segundo Leite (2011), o clube não aposta em contratações de jogadores famosos, a exemplo do Flamengo, que trouxe de volta ao Brasil o meia-atacante Ronaldinho Gaúcho. Mas, em contrapartida, o time celeste tem um histórico de jogadores que criaram suas marcas dentro do clube e se projetaram no cenário mundial. O atacante Ronaldo Fenômeno, o maior artilheiro de todas as Copas do Mundo, craque no Brasil, na Itália e na Espanha, foi revelado na Toca da Raposa em 1993. Em 1994 o Cruzeiro recusou uma proposta de 500 mil dólares pelo jogador, faturando cinco meses depois 6 milhões de dólares na transferência de Ronaldo para o PSV Eindhoven, valor expressivo para época, aproveitando a mídia em torno de sua convocação para Copa do Mundo daquele ano.

Outra grande negociação envolveu o ídolo da conquista da Tríplice Coroa, no ano de 2003, quando o Cruzeiro venceu o Campeonato Mineiro, a Copa do Brasil e o Campeonato Brasileiro sob o comando de Alex. O jogador se tornou símbolo dessa

geração vencedora e foi negociado por 16 milhões de euros, aproveitando o bom rendimento em campo e um dos momentos de maior auge do Cruzeiro. Hoje no Fernerbahçe, Alex continua trabalhando sua imagem e gerindo sua marca de forma sólida. O jogador mencionou em março de 2011 na rede social Twitter que jamais vestiria a camisa do Atlético Mineiro, maior rival da raposa, fato que mobilizou a torcida em todas as outras redes sociais em uma campanha para que o time da Toca “repatriasse” o jogador.

Foram fatos como esses que motivaram a equipe de marketing do clube a criar a campanha “Ídolos Eternos”, cujo objetivo é reconhecer publicamente e oficialmente os grandes jogadores que passaram pelo Cruzeiro. Esses atletas também ganharam cadeira cativa nos jogos do time inicialmente no Mineirão, para que dessa forma haja uma aproximação maior com os torcedores e o encontro de gerações.

Outro bom exemplo de consolidação da marca é o jogador Ronaldo Fenômeno. Pouco antes de anunciar sua aposentadoria, lançou a 9INE, empresa que gerencia marcas e imagens de jovens promessas do esporte e atletas de ponta, como o lutador Anderson Silva e o atacante Neymar. Ronaldo ficou conhecido também como o fenômeno do marketing. O ex-jogador foi garoto propaganda de grandes empresas nacionais e mundiais, como a Ambev, a Nike e a Pirelli. Os convites para entrevistas são a forma de divulgar nas roupas os seus parceiros, que vêm em Ronaldo uma marca forte e consolidada. Sua agência tem como sócio Marcus Buaiz, empresário conhecido no ramo da música e do entretenimento, além de parceria com o Grupo WPP, considerado o maior grupo de comunicação do mundo.

As agências da WPP trabalham com mais de 300 das empresas listadas na Fortune Global 500 – mais de 100 delas incluídas no **NASDAQ** 100, e mais de 30 no ranking das 50 maiores empresas do mundo, de acordo com a revista *Fortune*. Ao todo, o grupo emprega mais de 90 mil pessoas em mais de 2 mil escritórios espalhados por 106 países.(Grupo WPP Brasil, 2011)

Por mais que alguns atletas ganhem milhões por ano de atividade, cabe ressaltar que a carreira de jogador de futebol é interrompida quando as limitações físicas começam a aparecer. Ronaldo, por exemplo, se aposentou de forma precoce, devido a problemas no joelho e na tireóide. Por esse motivo é tão importante a visão que o Fenômeno teve ainda quando atuava, traçando objetivos além da sua carreira futebolística.

O poder da marca cria um link emocional com o público. Quando a área é o futebol esse conceito fica ainda mais latente. Esse é mais um dos bons motivos para expandir o marketing esportivo no país, haja vista que o esporte já cria esse link emocional, que posteriormente é somado ao poder da marca do clube que conquista seus torcedores. A fidelização do consumidor também se torna algo mais possível, afinal a parcela desses consumidores que se refere ao torcedor, costuma se manter fiel ao clube mesmo nas derrotas. Nessa hora cabe ao marketing ajudar a administração a continuar valorizando a marca junto a outros consumidores, como os patrocinadores e a mídia.

Os dados da pesquisa recente da BDO RCS, divulgados pelo site Futebol Finance (2011), apontam os times que possuem as marcas mais valiosas do país, comparando com números de 2010 e estabelecendo o ranking dos doze maiores. O Corinthians lidera a lista, ultrapassando o Flamengo, clube de maior torcida do Brasil. O valor gerado pela marca do clube paulista é de R\$ 867 milhões, com crescimento de R\$ 581 milhões desde 2004. O Cruzeiro aparece em nono lugar, com um crescimento de 8% em relação ao ano passado, com a marca no valor de R\$ 151,3 milhões e mantendo a mesma posição de 2010.

A Lei Pelé, que garante o direito do clube sobre suas marcas, não é totalmente eficaz quando se trata da noção estabelecida pelo Instituto Nacional de Propriedade Industrial (INPI). De acordo com a Lei Pelé (1998), o clube tem direitos sobre a sua marca em administração ou prática desportiva, o que significa que o licenciamento de produtos da marca para fins comerciais, fora das razões sociais, não está resguardado nesta Lei. Portanto, para que o clube esteja integralmente protegido em relação ao uso de sua marca, é preciso que haja o registro no INPI.

A marca registrada garante ao seu proprietário o direito de uso exclusivo em todo o território nacional em seu ramo de atividade econômica. Ao mesmo tempo, sua percepção pelo consumidor pode resultar em agregação de valor aos produtos ou serviços por ela identificados; a marca, quando bem gerenciada, ajuda a fidelizar o consumo, estabelecendo, assim, identidades duradouras - afinal, o registro de uma marca pode ser prorrogado indefinidamente - num mercado cada vez mais competitivo. (INPI, 2011)

Pos	2011	Valor	Var %	2010	Valor
1	Corinthians	R\$ 867,0	16%	Corinthians	R\$ 749,0
2	Flamengo (+1)	R\$ 689,5	10%	São Paulo	R\$ 659,8
3	São Paulo (-1)	R\$ 664,2	1%	Flamengo	R\$ 625,3
4	Palmeiras	R\$ 452,9	2%	Palmeiras	R\$ 444,1
5	Internacional	R\$ 277,9	3%	Internacional	R\$ 268,7
6	Santos (+2)	R\$ 227,9	8%	Grêmio	R\$ 222,8
7	Grêmio (-1)	R\$ 224,6	1%	Vasco da Gama	R\$ 156,5
8	Vasco da Gama (-1)	R\$ 162,5	8%	Santos	R\$ 153,3
9	Cruzeiro	R\$ 151,3	8%	Cruzeiro	R\$ 139,6
10	Atlético Mineiro	R\$ 150,5	36%	Atlético Mineiro	R\$ 110,3
11	Fluminense	R\$ 135,7	30%	Fluminense	R\$ 104,2
12	Botafogo	R\$ 90,7	1%	Botafogo	R\$ 89,9

Figura 03- Clubes Brasileiros com as marcas mais valiosas (em milhões)
Fonte: Futebol Finance

De acordo com o site da INPI, a marca Cruzeiro possui seis registros, sendo o primeiro deles datado de 1989. Os últimos registros, do ano de 2009, deferem e confirmam as marcas Cruzeiro Esporte Clube, Sócio do Futebol e Cruzeiro Mania. O clube ainda tem outro registro confirmado, de 1994, com a marca Cruzeiro Esporte Clube Belo Horizonte. Desta forma, os direitos de uso da marca estão garantidos, seja em eventos esportivos, seja em royalties de produtos licenciados.

Quase todos os pedidos de registro da marca “Flamengo” foram extintos, ficando garantido, desde 1966, o registro Clube de Regatas do Flamengo, permitindo ao clube de maior torcida do país o uso integral de sua marca. Porém, alguns times,

principalmente das séries B, C e D do campeonato nacional, ainda não possuem registro. O Atlético Clube Goianiense, time da série A do Campeonato Brasileiro e atual campeão estadual, é um dos exemplos.

A venda de produtos licenciados gera receita significativa para os clubes, o que torna ainda mais relevante o registro na INPI.

Comunicar bem a marca de forma eficiente é fundamental para criar a reputação de um clube fora de campo. Aliado a bons resultados nos jogos, o branding é um reforço considerável no planejamento de marketing.

Para chegar ao nível de reconhecimento dos grandes clubes de futebol do país e agregar valor simbólico e material à marca, o Mix de Marketing, citado anteriormente deve ser compreendido, analisado e aplicado da melhor forma possível. Cada pês deste Mix é responsável por áreas de atuação específicas dentro de um Departamento de Marketing. O ideal é que essas áreas façam a interligação compatível para agregar o Plano de Marketing.

3 PRAÇA E PRODUTO: ANÁLISE DAS CONDIÇÕES DO CAMPO DE JOGO, A LIGAÇÃO DIRETA DO QUE PODE SER OFERECIDO E OS TORCEDORES

A palavra “Praça”, utilizada como um dos quatro pês (praça, preço, produto e promoção) possui uma das vertentes mais importantes do Mix de Marketing. Segundo Kotler (2000) o conceito deve ser aplicado na prática para tornar o produto oferecido acessível. Para isso, é preciso conhecer bem o mercado e o público consumidor.

Os canais de distribuição são os meios pelos quais o produto vai chegar até o cliente. No caso do futebol, esse canal se estabelece de várias formas, a depender do produto em questão. Pode ser através do patrocinador esportivo que forneceu um item para ser vendido no site do clube através da equipe de comunicação, ou através do contato do clube com um determinado agente que faz a intermediação de um jogador, entre outros.

O marketing auxilia a equipe de vendas na inserção dos produtos e a definir qual o público alvo a ser atingido por cada um dos itens disponíveis. O Cruzeiro, assim como muitos times considerados grandes no futebol, tem o canal de distribuição direto com seu consumidor, através do site oficial do clube, por exemplo, ou utiliza intermediários como o site Net Shoes que também vende os produtos licenciados.

Os intermediários no fornecimento, parte integrante do conceito de praça, no futebol atuam também como parceiros. A Net Shoes pode entrar mais uma vez como exemplo, uma vez que além de vender os produtos em seu site, também patrocina o clube estampando sua marca nas mangas da camisa oficial.

O mercado europeu, melhor fonte de renda dos clubes na negociação de jogadores, tem ficado cada vez mais exigente com as inúmeras opções oferecidas pelo mundo. Em momentos que o clube não tem um grande craque para negociar e equilibrar suas despesas, os outros produtos entram como fonte de renda. Por isso, mesmo sem se auto intitular empresas, os clubes tem expandido seu leque de possibilidades em todas as áreas do mercado.

3.1 PEQUENA E GRANDE ÁREAS: DISTRIBUIR BEM A JOGADA PARA CHEGAR AO GOL

O planejamento estratégico de marketing requer estudos do macro e microambientes. Ou seja, é preciso mapear o mercado, as situações que podem interferir

de alguma forma no planejamento, o público alvo, a concorrência, os fatores de risco e os auxiliares.

“As empresas e seus fornecedores, intermediários de marketing, clientes, concorrentes e público operam em um macroambiente de forças e tendências que dão forma a oportunidades e impõe ameaças” (Kotler e Keller, 2010, p. 76). Esses fatores externos não podem ser modificados pela empresa e as pessoas que atuam nela, mas podem ser estudados para que tragam benefícios. Para isso, as decisões tomadas pela equipe do marketing devem contar com habilidade, talento e conhecimento.

O macroambiente é subdividido em alguns grupos e o ambiente demográfico é um deles. No futebol o monitoramento das pessoas é usual, afinal, é preciso saber se a torcida está crescendo a cada ano, se as campanhas de marketing estão surtindo efeito e se existe um mercado potencial para investir.

Em primeiro lugar, houve um aumento no número de praticantes de esporte no Brasil e no mundo. De acordo com dados do Atlas do Futebol (2006), cresceu o número de academias, piscinas recreativas, número de participantes em competições oficiais, número de atletas regulares, entre outros. Isso indica uma ampliação do mercado e público.

A agência Blinder e o Instituto Brasileiro de Opinião Pública e Estatística (IBOPE) fizeram uma pesquisa no ano de 2008 para traçar o perfil dos torcedores cariocas. Uma das diretrizes da pesquisa aponta a fidelidade do torcedor como consumidor, que pode trocar de marca em outros segmentos, mas quando o assunto é futebol a relação costuma ser fiel.

No Cruzeiro, o departamento de marketing tem investido nessa fidelidade do torcedor, estreitando ainda mais os laços com a torcida e apostando nas crianças e nos jovens. De acordo com dados divulgados pelo site do clube, a torcida celeste no Brasil chegou no ano de 2011 a marca de oito milhões. Leite (2011) ressalta que o torcedor cruzeirense não é freqüentador assíduo de estádios, mas procura outras formas de contato com o clube, como o auxílio em campanhas de marketing de guerrilha pela Internet.

O macroambiente econômico é influenciado pelo poder de compra do consumidor, o que acaba convergindo com a própria situação financeira do país. Como o mercado do futebol atinge todas as classes, tende a acompanhar os altos e baixos de todas elas. Nesse ponto, mais uma vez o momento do clube dentro de campo e as competições disputadas, aumentam o consumo de ingressos, produtos, entre outros.

Empolgados pelo bom momento de seu time, os torcedores esgotam rapidamente ingressos das partidas, adquirem bandeiras, camisas e tudo mais que possa remeter ao clube do coração.

O bom momento do Cruzeiro no campeonato brasileiro do ano passado, do qual foi vice-campeão, fez esgotar ingressos em alguns jogos na Arena do Jacaré. Este ano, o mau momento do clube refletiu nesse quesito. De acordo com o site Globo Esporte (2011), no primeiro turno do campeonato nacional o Cruzeiro foi apenas o décimo quinto no ranking das torcidas, com média de público de cerca de oito mil pagantes.

O ambiente tecnológico é um dos mais importantes atualmente. Com ele vieram os aparelhos eletrônicos, os recursos na televisão e na Internet. Esse é um ambiente muito propício para ser explorado pelos profissionais de marketing, principalmente no futebol. A interatividade gera aproximação maior da torcida com o clube. Também existem os jogos eletrônicos que geram receita para o clube, como os que reproduzem fielmente os times do campeonato brasileiro. Esse talvez seja o ambiente que mais requer atualização dos profissionais, afinal, está em constante mudança e evolução.

Kotler e Keller (2010) afirmam que a tecnologia trouxe a preocupação do governo em garantir a segurança dos usuários, que tem investigado produtos potencialmente inseguros. Isto é também garantia para os clubes, que cada vez mais tem a concorrência da pirataria, que apesar de apresentarem preços desleais comparados aos oferecidos pelos clubes, tem produtos de qualidade muito inferior.

O microambiente, apesar de ser uma área que pode ser manipulada pela empresa, também requer cuidado e planejamento. Apesar da denominação “empresa” ainda não fazer parte da realidade da maioria dos clubes do Brasil, ainda que a estrutura caminhe para isso, há uma preocupação com o ambiente interno muito semelhante a adotada em empresas.

O departamento de marketing deve conhecer muito bem o ambiente que trabalha, para que todos os setores possam auxiliar no processo criativo. Todas as informações são relevantes para montar um bom planejamento. O Cruzeiro, conforme citado anteriormente, articula suas diretorias para que haja um trabalho sólido e feito em equipe. Leite (2011) ressalta a importância dessa conexão para que o marketing desenvolva de forma eficaz suas ações.

Os clientes também fazem parte desse microambiente. Incorporando o termo à realidade do futebol, esses clientes podem ser os torcedores, os patrocinadores, os apoiadores, os parceiros, os agentes e a mídia. O principal produto que se vende no

clube é o futebol, que por si só já pode desmembrar uma quantidade enorme de subprodutos. Por essa razão, a variação de clientes é grande e pode mudar a todo o momento. Um jogador, por exemplo, pode interessar a um agente da Europa, enquanto a transmissão de um torneio pode interessar a um canal de televisão.

Outro nível de microambiente envolve o público, que são também os torcedores que assumem o papel de clientes em alguns pontos, e todos os que possam ter interesse por futebol, por um clube. Os clubes têm percebido a cada dia a importância de fidelizar seu público, de torná-lo especial e de fazê-lo se integrar aos processos correntes no ambiente interno e externo. Por isso os programas de sócio torcedor ou sócio do futebol, o nome pode mudar a depender do time, têm crescido cada vez mais. Desta forma, o link emocional fica aliado ao financeiro, dando suporte ao clube nessas duas áreas tão importantes no futebol.

O nível do microambiente que envolve a concorrência deve ser analisado de forma especial para que o clube possa criar um diferencial em relação aos outros e posicionar sua marca de maneira ainda certa. No futebol, a concorrência se mistura com receitas, rivalidade e muita competição.

3.2 COMPETIÇÃO GERA CONCORRÊNCIA

Segundo Kotler e Keller (2010), para se ter uma marca forte é preciso conhecer de forma precisa a concorrência e tentar evitar que as ameaças se tornem reais. Quando se trata de trabalhar um produto como refrigerante ou uma bola de futebol, os concorrentes potenciais podem chegar de onde menos se espera. Podem utilizar a tecnologia para lançar uma bola mais moderna e conquistar o público ou podem lançar uma marca de refrigerantes que caia no gosto popular.

Quando o assunto é clube de futebol, a concorrência se estabelece a princípio com outros esportes, depois com outros clubes. Concorrentes novos aparecerem geralmente a longo prazo, pois um time demora anos para se estruturar e passar a competir em campeonatos a nível nacional. Mas isso acontece quando um time regional entra em ascensão, ou quando um clube novo é lançado e consegue rapidamente destaque, como no caso do Brasiense, fundado em 2000 e vice-campeão da Copa do Brasil em 2002.

Os clubes disputam entre si campeonatos e também prestígio, afinal precisam de títulos e mídia em torno de seus jogadores para gerar receita e continuarem trabalhando. Outro ponto importante é conquistar a torcida e isso envolve conhecer a concorrência. A gestão dos clubes passou a ser fundamental para sua organização sistemática. A Lei Pelé, criada em 1998, sofreu algumas mudanças ao decorrer dos anos e a obrigação de um clube de futebol se transformar em empresa passou a não existir, tornando a opção facultativa. Porém, a nova dinâmica do mercado e a segurança que a lei fornece aos clubes, são estímulos para que essa mudança aconteça.

Las Casas (2006) descreve que um consultor em marketing esportivo deve se atentar para essa organização administrativa visando “planejamento estratégico, estruturação do departamento de marketing e de assessoria de imprensa, análise do desempenho do time e atualização constante das últimas tendências dos grandes clubes” (LAS CASAS, 2006, p.187). Cabe ressaltar que essa nova prática administrativa ainda está sofrendo ajustes na gestão dos clubes, o que muitas vezes implica em atos amadores por parte de alguns gestores, dificultando o crescimento e estabilidade da área.

Segundo Santos et al. (2011), a tendência é que os clubes se tornem Sociedades Anônimas, o que dependeria de uma gestão muito mais eficaz do que a apresentada pelos clubes brasileiros na atualidade, algo já pensado por Fluminense e São Paulo, que especulam lançar ações na Bolsa de Valores.

No Brasil, clubes considerados de menor expressão, como a Catuense Futebol S/A da Bahia e o Ferroviário Paulista S/A de São Paulo, são exemplos desse modelo de gestão. A maioria dos clubes do país está em forma de associação.

O Cruzeiro Esporte Clube é definido, conforme exposto por Leite (2011), como um clube-empresa, onde a estrutura é totalmente empresarial e o negócio em questão é o futebol.

O modelo de associação, adotado no início da profissionalização do futebol, não garante total segurança para um possível investidor e o controle dos gastos pelo governo é mais complexo. A partir daí, as associações tenderam a se transformarem em empresas, onde a transparência é fundamental. Porém, na Espanha as associações ainda são muito fortes, a exemplo do Barcelona, time de maior torcida da Europa, segundo pesquisa elaborada em 2010 pela empresa Sport+Market e divulgada pelo site UOL, e celeiro dos maiores craques em atividade da seleção espanhola, que foi campeã do mundo em 2010.

De acordo com Ribeiro (2010), os clubes ingleses sempre foram estruturados como empresas, sendo negociados por investidores nacionais ou estrangeiros e contando com o capital aberto no caso de alguns deles. Existem também as Sociedades Anônimas Desportivas, onde os clubes continuam sendo associações, mas empresas são criadas para administrar o futebol profissional.

Enquanto o modelo de estrutura dos clubes é discutido no Brasil, os departamentos de marketing demonstram se preocupar com o posicionamento das marcas. É possível perceber as ações desenvolvidas sendo divulgadas na mídia em geral. Uma marca forte permite que uma “manobra” administrativa seja feita de forma mais segura.

As campanhas do Cruzeiro visam, segundo Leite (2011), também este fortalecimento de marca. O clube tem entre as campanhas divulgadas pela Diretoria no site oficial, a *Minas Veste Azul*, cujo posicionamento consistia na consolidação do Cruzeiro como maior time de Minas Gerais e independia dos resultados alcançados em campo. Um dos objetivos da comunicação era aproveitar o gancho para divulgar que o clube é que de maior torcida fora do eixo Rio – São Paulo, tendo como público alvo também esses torcedores. “A consolidação da liderança do Clube no estado de Minas Gerais, abre-se caminho para, nos próximos anos, direcionar sua expansão para outras regiões do país, cativando a população local e ampliando sua base de torcedores em outros estados.” (Diretoria de Marketing do Cruzeiro, Site Oficial, 2010).

Entre as mídias tradicionais, utilizaram banners no estádio (Mineirão), lona com o escudo do time no centro do gramado, camisetas promocionais distribuídas para torcida, outdoor em Belo Horizonte e nas principais cidades do estado, contextualizados com imagens da cidade ou região em que a peça será inserida, TV Cruzeiro com veiculação de VT’S produzidos pelo marketing e site oficial com a pré-campanha e matérias.



Figura 04 - Camisã do Cruzeiro na sede Administrativa do clube em Belo Horizonte
Fonte: Cruzeiro Esporte Clube

As campanhas que envolvem aniversário dos clubes são uma das mais valorizadas por eles. Nesses casos, a sensação de marca forte e consolidada procura parecer indiscutível. O torcedor é convocado a comemorar, divulgar a sua paixão em redes sociais, comprar artigos comemorativos e comparecer ao estádio para participar da “festa”. Essa sensação de pertencimento é inerente, pois o torcedor é imbuído na história do clube e parece ter vivido todos aqueles momentos, por mais que não tenha idade para isso.

A maioria dos clubes de elite está completando marcas expressivas, chegando aos 80, 90 e 100 anos de história. Essas campanhas são a chance do marketing extrair tudo que aconteceu de melhor nessa trajetória, tornando momentos difíceis supérfluos diante de todas as emoções vividas. Neste momento, entra a concorrência entre os clubes, para medir quem tem mais títulos, mais glórias e mais tradição no futebol. Os torcedores também entram nesse cabo de guerra e alguns podem até cair para o outro lado.

No ano de 2009, quando o Internacional completou 100 anos, o foco do clube, além de promover as comemorações, era a auto-sustentação. Para isso, contou com uma de suas armas mais fortes, o sócio torcedor. De acordo com Avancini (2010), o clube conseguiu a marca de 100 mil sócios no ano de seu centenário, maior marca da América

Latina. Além disso, modernizou o logotipo do clube, consolidou junto a FIFA o Projeto Gigantes para Sempre, no qual projetou o estádio Beira Rio para Copa do Mundo de 2014 e estabeleceu parceria com o clube inglês Tottenham. A campanha “Nada vai nos Separar – Inter 100 anos”, recebeu vários prêmios no cenário publicitário gaúcho. Além disso, foram lançados inúmeros produtos e providos diversos eventos comemorativos. Avancini (2010) destaca que as ações tiveram efeitos bastante satisfatórios em 2009, tendo como principal reflexo os 100 mil sócios, representando 22% da receita operacional e R\$ 33 milhões de arrecadação.

A comemoração do centenário corintiano foi um dos assuntos esportivos mais comentados do ano passado. O clube paulista promoveu um evento em parceria com o Clube dos 13, que contou com a presença do ex-presidente Luiz Inácio Lula da Silva e aproximadamente 100 mil torcedores. As ações de marketing para os 100 anos do clube, vinculadas às ações em torno do atacante Ronaldo, foram as principais armas para que o Corinthians ultrapassasse o Flamengo no ranking das marcas mais valiosas do país, como citado anteriormente.

Segundo Zirpoli (2010), a folha mensal do elenco corintiano chegou a R\$ 7 milhões, somando as contratações milionárias de Ronaldo e Roberto Carlos. Mas mesmo com tanto investimento os títulos não vieram, tornando o time motivos de piadas para os rivais que lançaram na mídia o trocadilho: Centenário Sem Ter Nada.

O Cruzeiro chegou aos 90 anos em janeiro deste ano. Enquanto prepara a festa do centenário, assiste aos acertos e erros dos clubes concorrentes, como no caso do arquirival Atlético Mineiro, que sofreu uma goleada histórica do time celeste na final do campeonato mineiro de 2008, ano do centenário. Na revista oficial do Cruzeiro, um número foi dedicado exclusivamente para enaltecer as nove décadas de aniversário em fevereiro deste ano. Em nota, o presidente Zezé Perrella ressaltou que o clube é jovem comparado aos adversários, e que mesmo assim figura entre os maiores detentores de títulos do país. A comemoração contou com alguns eventos, como o anúncio dos patrocinadores do ano e celebração religiosa.

O clube lançou um kit comemorativo de luxo, com edição limitada, contendo brasões históricos, réplica da taça libertadores em miniatura, relógio e camisa. Também houve manifestações dos torcedores nas redes sociais, como Twitter, Facebook e Orkut.

O mapeamento eficaz do macro e microambientes aliado a comunicação produtiva da marca e um bom posicionamento, constroem a reputação de um clube, que a pode abrir seus horizontes e explorar as áreas do mercado consumidor. A partir daí, os

clubes concorrem novamente com promoções de ingressos, lançamento de uniformes diferenciados, objetos criativos para o torcedor, dentre os inúmeros produtos que podem ser introduzidos no mercado. Depois de conhecer e dominar a praça do mix de marketing, os produtos podem então entrar em campo.

3.3 OS PRODUTOS DA MARCA CRUZEIRO E SUA DISTRIBUIÇÃO

Kotler e Keller (2010) afirmam que o planejamento do mix de marketing envolve a formulação de ofertas que satisfaçam o público-alvo. Para os autores, o produto deve ser aliado ao serviço e ao preço, se diferenciando pela forma, qualidade de desempenho, durabilidade e estilo. “Um mix de produtos (também chamado de sortimento de produtos) é o conjunto de todos os produtos e itens que uma empresa põe a venda.” (KOTLER e KELLER, 2010, pg. 376)

Quando o conceito de produto no marketing é analisado, é possível perceber a noção de algo tangível ou intangível que pode ser oferecido ao público consumidor. Este produto terá uma marca, será promovido, distribuído e repassado por um valor de troca. Algumas empresas contam com vários produtos de uma mesma marca como os considerados por Elias (2010) como "carros-chefe", outros para atender simplesmente alguns clientes, outros considerados intermediários e os temporários ou sazonais.

O Cruzeiro pode ser então considerado o carro-chefe, o produto intangível, a marca que será oferecida ao torcedor consumidor. Dentro da marca outros produtos são oferecidos, como ingressos, material esportivo, chaveiros, canecas, canetas, revistas, concessão de jogos para TV, carteira de sócio do futebol, entre outros que serão explorados neste capítulo.

Kotler e Keller (2010) definem cinco níveis de produto, que separados vão agregar valores e juntos vão estabelecer uma hierarquia para o consumidor. O primeiro nível envolve o benefício central, o que fundamentalmente é adquirido pelo torcedor consumidor. No caso do Cruzeiro, o torcedor adquire emoções, lazer, algo para vestir, calçar ou ostentar.

O segundo nível transforma o primeiro em um produto básico, ou seja, no caso do clube celeste envolvem jogos disponíveis na TV, ingressos para que o torcedor possa comparecer ao estádio, camisas oficiais, programas de sócio disponível, entre outros.

O terceiro nível envolve questões que os torcedores consumidores já esperam ao adquirir o produto, seguindo com o exemplo do Cruzeiro, transmissão de TV sem falhas ou interrupções, segurança nos estádios, camisas resistentes e de qualidade.

No quarto nível, produto ampliado, os profissionais do marketing buscam os diferenciais. A camisa do clube pode ser anatômica com o nome do torcedor bordado na parte de trás, os jogos podem ser disponibilizados na Internet quando não forem televisionados, o sócio torcedor pode garantir um lugar privilegiado no estádio e ganhar brindes. Este ponto já mobiliza a concorrência, pois cria expectativa em torno do diferencial que será lançado para determinado produto, fazendo com que seja algo a ser superado.

O quinto e último nível é o produto potencial, que projeta o futuro, pensando em possibilidades de diferencial a longo prazo. O Cruzeiro está, por exemplo, projetando conteúdo ao vivo na TV Cruzeiro, disponível no site, e a imersão de sua marca no mercado norte-americano.

A classificação de produto também é destacada por Kotler e Keller (2010) para entender essa dinâmica do mercado. Dentre as classificações possíveis, é preciso perceber qual a exigência estratégica do produto. Existe a classificação por tangibilidade com os bens não duráveis, que são tangíveis e consumidos por uma ou poucas vezes. Pela rapidez e frequência no consumo, devem ser disponibilizados em mais de um local e de fácil acesso. Os bens duráveis são aqueles que usamos por mais tempo, como móveis e vestuário. Os bens de serviço são intangíveis e geralmente necessitam de uma fidelização com o público-alvo, pois serão perecíveis.

Para os produtos utilizados no futebol, especificamente no Cruzeiro Esporte Clube, é possível uma análise mais precisa em quatro tipos definidos por Kotler e Keller (2010): produto central, produto básico, especialidades e itens de conveniência. Esses produtos vão ter variáveis de promoção, volume de venda e preço.

O produto central é básico, rende promoções e tem alto volume de venda. O produto básico não dispõe de promoção, tem menor volume de vendas, mas possui diferenciais que o qualificam. As especialidades também têm menor volume de vendas, mas geram promoção e renda. Os itens de conveniência são periféricos, com alto poder de venda e possuem poucas promoções.

Na prática esses conceitos podem ser aplicados nos produtos do Cruzeiro. Para o primeiro tipo, o produto central, existe algumas opções. A Cerveja Brahma Cruzeiro 90 anos: o clube e a cervejaria são parceiros há 10 anos. Para fixar sua plataforma no

futebol, a Brahma lançou latas homenageando clubes brasileiros e o tema escolhido pelo Cruzeiro foi a comemoração dos 90 anos. O slogan da campanha que ainda está vigente é: *Cruzeirense conhece o sabor da vitória*. A cervejaria é responsável pela distribuição do produto, que é fabricado em Minas Gerais e encontrado nas lojas do ramo da região. A cerveja é anunciada no site do clube e em outras mídias.



Figura 05 - Lata de Cerveja Brahma Cruzeiro 90 anos
Fonte: Cruzeiro Esporte Clube

Com os canais de distribuição estabelecidos, o torcedor pode buscar a melhor forma de adquirir seu ingresso, outro produto central. Por não ter seu próprio estádio, o Cruzeiro mandava seus jogos no Mineirão. Devido às obras de reforma para Copa do Mundo 2014, o clube passou a atuar em outros estádios do estado, como a Arena do Jacaré, em Sete Lagoas, e o Ipatingão, em Ipatinga.

É normal que os postos de vendas dos ingressos mudem a depender do jogo e da necessidade do torcedor. Habitualmente, os ingressos para partidas no Mineirão eram vendidos nas bilheterias no estádio, nas sedes do clube e no site oficial, no caso do sócio do futebol. Nos jogos fora de Belo Horizonte, o torcedor tem as mesmas possibilidades, incluindo também as bilheterias locais. Com exceção do sócio do futebol, o torcedor pode comprar ingressos apenas para uma partida de cada vez. Em jogos mais concorridos, outros pontos são negociados para que não haja tumulto.

Recentemente, o clube lançou mais um produto central, um canal de notícias oficial do Cruzeiro. Este canal funciona através dos aparelhos celulares das operadoras

Tim, Vivo, Claro e Oi. Para assinar basta enviar uma mensagem para o número indicado, pagar o valor estipulado e receber notícias do clube, alerta de gols e cobertura dos jogos em tempo real.

A Cruzeiro Mania, através do Shop Cruzeiro e da Net Shoes, patrocinadora oficial da temporada 2011, oferece inúmeros produtos com a marca do clube, que podem ser adquiridos nas lojas físicas ou virtuais. São eles: uniformes de jogo, treino e viagem, camisetas do torcedor, agasalhos, jaquetas, bandeiras, bolas, bolsas, mochilas, bonés, brinquedos, cama, mesa e banho, chaveiros, chinelos, chuteiras, coolers, térmicos, copos, canecas, equipamentos, acessórios, jóias, bijuterias, livros, papelaria, meias, meiões, relógios e tênis.

Todos os produtos podem ser encontrados nas quatro lojas físicas distribuídas por Belo Horizonte e no site Shop Cruzeiro. Alguns itens podem ser encontrados em outras lojas físicas e virtuais de materiais esportivos, bem como a camisa oficial da temporada. O torcedor tem a comodidade de comprar os itens que deseja sem sair de casa, apenas com informações pedidas pelo site. Essa é uma forma de atingir o maior número possível de pessoas, principalmente as que estão fora de Belo Horizonte ou já estão adaptadas às novas tecnologias e não querem deslocar de suas casas para adquirir o produto.

Os produtos licenciados podem ser enquadrados nos quatro tipos, afinal perpassam de artigos baratos que podem gerar promoções e ser vendidos em grande escala como chaveiros, até produtos diferenciados, com preço elevado, sem promoção e com pouca saída, como no caso de camisas oficiais especiais.

Na característica de produtos básicos, é possível encontrar os kits comemorativos dos 90 anos do clube, já que não geram promoção, têm pouca saída e são diferenciados. Nesse tipo também se enquadram jogadores, vistos como produtos, uma vez que são expostos na vitrine do mercado futebolístico para serem vendidos a preços altos e gerar receita significativa para os clubes. A depender do jogador, o alto poder de venda pode enquadrá-lo no tipo de produto itens de conveniência. Outros produtos básicos são a Revista do Cruzeiro, feita para colecionadores e disponível praticamente só para assinantes, e a cota para a Sede Campestre e Sede Urbana do time.

Como ressaltado anteriormente, os kits fazem parte da comemoração dos 90 anos do clube. O primeiro, Estojo Vip, tem um número limitado de 90 peças numeradas, enfatizando a novidade que o produto oferece. O preço é alto, quase sete mil reais, o que limita ainda mais o consumo. O segundo kit, a Caixa Premium, homenageia o ano de

fundação do clube, com 1921 exemplares. Os itens fazem alusão à história do clube e custam seiscentos e noventa reais. Apesar dos altos preços, o Departamento de Marketing, através de Leite (2011), afirma que as vendas atingiram as expectativas.

Cada vez mais os jogadores têm sido uma boa fonte de renda do clube e o produto mais caro, perdendo espaço apenas para receitas geradas por patrocínio. Para isso, os clubes investem em atletas da base, prevendo um futuro promissor e lucrativo. Também investem em promessas reveladas por outro clube, que se vingarem rendem um bom retorno. Mas para manter um bom elenco, competitivo e respeitado, é preciso contratar. Nessa dinâmica, o mercado do futebol momento milhões de cifras por ano. Este ano, o Cruzeiro se desfez de parte de seu elenco, o que prejudicou a campanha do time no campeonato nacional.

A Revista do Cruzeiro está disponível em poucas bancas de Minas Gerais. O acesso garantido se dá com a assinatura, que pode ser feita pelo site oficial do clube ou pelo telefone com a equipe de comunicação. O intuito é que seja um produto para colecionador, conforme afirma o Departamento de Marketing do clube por Leite (2011).

Já são mais de cem edições e a assinatura é semestral. O conteúdo da revista será abordado no capítulo referente à Comunicação.



Figura 06 - Revista do Cruzeiro, ano XV, Nº 104
Fonte: Cruzeiro Esporte Clube

A Sede Campestre tem uma área de 55 mil metros quadrados e fica localizada em uma área arborizada de uma região nobre de Belo Horizonte. A Sede Urbana tem 11 mil metros quadrados e fica localizada na mesma região do prédio da sede administrativa do clube. O associado paga cerca de quatrocentos e oitenta reais para desfrutar por seis meses do lazer oferecido.

Dentre as especialidades e a noção de promoção e renda, os clubes contam com o apoio financeiro dos torcedores através de títulos de capitalização intermediados pela Caixa Econômica Federal. O Sócio do Futebol também se enquadra nesse tipo de produto, com potencial para se tornar um produto central quando atingir o volume de adesões expressivo.

O “É GOL” é o título de capitalização da Caixa, associado a vários clubes brasileiros. A distribuição é feita para todas as casas lotéricas do país, único tipo de estabelecimento autorizado a vender o produto. Após comprar o título, o consumidor deve acessar o site da “É GOL” e se cadastrar para ser informado caso seja contemplado. Parte do lucro das vendas é revertido para os clubes. Os títulos de clubes do Rio de Janeiro e de São Paulo, são distribuídos para todo Brasil, títulos de outros clubes têm distribuição regional. Caso o torcedor queira comprar de um time fora de sua região, pode solicitar a lotérica local.

Para fidelizar os torcedores, os clubes brasileiros têm investido no sócio torcedor, ou Sócio do Futebol, como é denominado no Cruzeiro. O torcedor que aderir ao plano, ganha um cartão que dá direito a todas as partidas do clube em Minas Gerais. Independente do volume de vendas, o sócio terá direito a assistir à partida, com acesso pelo portão especial. O benefício é renovado automaticamente, contanto que as parcelas sejam pagas em dia, caso contrário, o sócio perde o direito de utilizar o cartão.

Cada pessoa pode solicitar até três cartões, para que dessa forma contemple menores de idade dependentes. Além do acesso ao estádio, o torcedor tem uma rede de descontos em restaurantes, pizzarias, hospedagem, escolas, contabilidade, entre outros estabelecimentos parceiros do clube. O cartão é distribuído na sede administrativa do clube em Belo Horizonte ou pela internet através do site oficial.



Figura 07 - Cartão Sócio do Futebol
Fonte: Cruzeiro Esporte Clube

Os jogos televisionados podem ser considerados itens de conveniência, uma vez que não são produtos promocionais, mas tem alto poder de venda. A mídia sempre se interessa em entrar nas licitações ou em acordos diretos para ter o direito de transmissão.

Além dos jogos disponíveis na televisão aberta, em canais como a Rede Bandeirantes e a Rede Globo, o torcedor pode adquirir pacotes no sistema pay-per-view, conforme já mencionado no capítulo anterior. O modelo de compra varia de acordo com a rede de televisão a cabo contratada pelo assinante.

O Cruzeiro disponibiliza, por intermédio dessas redes de TV, todos os jogos, ao vivo e compacto, nos campeonatos que disputa. O direito de transmissão é garantido através de licitações ou acordos diretos do clube com a Rede, que definem cotas na programação que será distribuída para o cliente. Este ano contou com a transmissão de jogos do Campeonato Mineiro, Copa Santander Libertadores e Campeonato Brasileiro. O torcedor conta, além da Bandeirantes e da Rede Globo, com a NET e o pacote Sócio Premiere FC, o PFC da Rede Globo de Televisão, a Sky e a Via Embratel com transmissões esporádicas.

As possibilidades de produtos dentro de um clube de futebol são imensas. O departamento de marketing pode pensar em algo que gere receita e projeção para agregar a marca. Por esse motivo, a cada dia surgem novas possibilidades e gama de produtos aumenta.

Mapeando os produtos oferecidos pelo Cruzeiro, é possível perceber que o clube está seguindo as tendências do mercado e aproveitando suas possibilidades. Uma linha de artigos esportivos, por exemplo, é completamente comum no mundo do futebol. Nesses casos, o diferencial criado é o que chama a atenção dos consumidores. Lançamento de camisas personalizadas, possibilidades de aquisição pela internet,

entrega rápida, são fatores que criam esse diferencial. Como citado no mapeando de produtos, o Cruzeiro tem investido também nesses aspectos.

Os conceitos de praça e produto, facilmente aplicados a empresas que vendem seus itens e que assumidamente e logicamente precisam fazer isso para continuarem ativas, levam novamente à reflexão acerca dos clubes que estão se transformando em empresas. Teoricamente, os grandes clubes brasileiros seguem todos esses conceitos, vendem uma infinidade de produtos e estabelece sua praça, mas ainda assim não querem essa denominação, formulando a ideia de empresa como algo puramente financeiro e desprovido das emoções que o futebol pode oferecer.

O desmembramento desses conceitos acaba apontando para outro pê do mix de marketing, o preço, uma vez que todos os produtos comercializados geram receita. E para manter toda essa estrutura, entre em cena o pê da promoção e o suporte que a comunicação pode oferecer. Interligando desta forma todos os pês do marketing no esporte e valorizando ainda mais essa área de atuação.

4 PROMOÇÃO E PREÇO: COMUNICAÇÃO, LUCROS E PREJUÍZOS

Para Kotler e Keller (2010) não basta apenas se comunicar, é preciso saber como fazer, o que e como dizer para poder atingir os objetivos da comunicação, ou seja, a atenção do público e do mercado. A Promoção, além de ser um dos quatro pés do marketing, ainda faz parte do mix de comunicação de marketing, que segundo Kotler e Keller (2010) se compõe por seis formas: propaganda, promoção de vendas, eventos e experiências, relações públicas e assessoria de imprensa, marketing direto e vendas pessoais. Então, é fundamental trabalhar a noção de promoção, importante no Planejamento Estratégico, agregada às outras cinco formas.

4.1 UM TOQUE A MAIS NA COMUNICAÇÃO PODE TE DEIXAR DE FRENTE PARA O GOL

Um bom trabalho de promoção da equipe de comunicação de marketing reflete em vários setores, como na venda dos produtos, na intimidação da concorrência, na consolidação da marca e na geração de receitas. Os clubes brasileiros ainda estão se estruturando nesse aspecto e alguns estão demorando a dar um passo a frente. O Atlético Mineiro, rival do Cruzeiro, ainda não conta com uma equipe de comunicação de marketing como a do time celeste. O Galo, como é chamado por conta de seu mascote, tem apenas uma assessoria de imprensa que fica responsável por todas as partes de comunicação do clube.

Kotler e Keller (2010) apontam que a função da comunicação de marketing é conectar a marca a pessoas, lugares, sensações, criando na memória uma imagem de marca. A partir daí os profissionais devem ficar atentos a todas as possibilidades produtivas de exposição de marca, seja agregando a necessidade do consumidor como aliada a patrocinadores.

A visibilidade decorrente de patrocínios sugere que essas atividades podem ser especialmente valiosas para reforçar o reconhecimento da marca. Mas o aprimoramento da lembrança da marca (recall) pode pressupor um processo mais intenso e elaborado de maneira que vínculos mais fortes da marca com a categoria de produto ou necessidades do consumidor sejam estabelecidos e, assim, o desempenho da memória melhore. (KOTLER e KELLER, 2010, p. 535)

O Futbol Club Barcelona, da Espanha, é um dos melhores exemplos de articulação da promoção dentro do futebol. O clube catalão investiu em jogadores da casa, briga pelo passe dos melhores jogadores do mundo e conseguiu levar seus atletas a formar a base da Seleção espanhola campeã do mundo em 2010. A empresa Sport+Markt divulgou uma pesquisa em 2010 apontando o Barcelona como time de maior torcida da Europa, conforme citado anteriormente, atingindo quase 58 milhões de pessoas.

O Barça, como é chamado pelos amantes do futebol, ficou até o ano de 2006 sem um patrocinador sequer estampando sua camisa. Mesmo assim, o clube conseguiu ser uma das marcas mais valiosas do mundo. A partir de 2006 a Unicef (Fundo das Nações Unidas para Infância) passou a fazer parte do uniforme em nome das campanhas sociais do clube. De acordo com informações do site da ESPN Brasil (2011), o time espanhol passou por dificuldades financeiras e em 2011 precisou negociar com um patrocinador. A empresa Qatar Foundation desembolsou 30 milhões de euros para estampar na sua marca na camisa do Barcelona. A jogada rendeu holofotes do mundo inteiro e as especulações acerca de contratações milionárias para reforçar ainda mais o elenco.

Como dinheiro parece não ser mais problema, a equipe de comunicação do Barcelona investe muito na marca do clube, juntamente com o departamento de marketing. O site oficial tem como abertura os dizeres: “més que um club”. O Barça conta ainda com a TV oficial do clube, redes sociais, fundação, programa de sócios, um grande complexo esportivo e uma torcida significativa. O Barcelona se tornou atração turística na Espanha, muitas pessoas vão ao estádio para ver de perto um dos times mais famosos do mundo jogar.

Um time com grandes craques e com resultados expressivos dentro de campo, colabora com a atuação das equipes de marketing e comunicação, que podem ajudar a alavancar ainda mais a imagem de um clube.

O Cruzeiro utiliza como veículos de comunicação de marketing seu site oficial, Twitter, Facebook, revista oficial, call center, e-mail, sistema SMS e também existe a possibilidade de contatos pessoais em sua sede. É importante ressaltar que há uma interligação entre esses veículos de comunicação na articulação feita pelo marketing, o setor comercial, a assessoria de imprensa e de comunicação.

O Twitter oficial do clube é o @oficialcruzeiro, com cerca de 25 mil seguidores. O objetivo é transmitir notícias sobre o dia a dia do clube e informações sobre ingressos

e jogos. Alguns jogadores do clube também possuem Twitter oficial, como no caso do zagueiro Léo. O assistente de marketing Leite (2011) ressaltou que essa rede social é utilizada para notícias rápidas e para divulgar ações que são explicadas no site, no Facebook oficial e em outros veículos de comunicação. A rapidez nas informações faz com que o Twitter seja um dos canais para divulgação das ações do clube, contudo não é o mais usado. Mas é importante que o Cruzeiro se mostre presente em todas as ferramentas atuais e muito utilizadas.

O Facebook tem sido a rede social mais utilizada pela equipe de comunicação de marketing. A página “Cruzeiro Esporte Clube – Oficial” permite que o torcedor “curta” o link e comece a acompanhar todas as notícias e ações do clube. Tudo que é veiculado no site e no twitter é disponibilizado no Facebook. Em comparação com os outros veículos, esta rede social tem se mostrado mais completa, com atualização dinâmica, fotos, ações mercadológicas e institucionais explicadas na íntegra. Esse primor pelo Facebook se deve ao sucesso relâmpago da página. Leite (2011) diz que em muito pouco tempo a página recebeu o número recorde de cem “curtições” e hoje já atinge uma marca de mais de trezentas mil.

Todo esse sucesso acompanha o *boom* do Facebook no Brasil, que desbancou em acesso redes sociais como o Orkut e o próprio Twitter. A rede social ainda permite maior interatividade entre os membros, possibilidade de compartilhar notícias, fotos, vídeos, deixar comentários, adicionar links externos, entre outros.

Ações para promover o próprio Facebook do clube também são lançadas, como a campanha que enfatizou o número de “fãs” na página do Cruzeiro



Figura 08 - Campanha do Facebook para a marca de 300 mil “fãs”
Fonte: Facebook Oficial Cruzeiro

As ações institucionais e mercadológicas também ganham força no Facebook.



Figura 09 - Ação no Facebook para divulgar a loja móvel
Fonte: Facebook Oficial Cruzeiro

Uma campanha institucional promovida pelo clube foi “O Planeta é Voluntário. E Você?”, que apoiou o Programa Voluntário das Nações Unidas e a Rede Mineira de Cidadania. A campanha teve como objetivo arrecadar alimentos não perecíveis em um jogo do Cruzeiro pelo campeonato brasileiro. Os torcedores que doaram foram cadastrados para concorrer a uma camisa oficial do clube e o vencedor foi anunciado no Facebook. O clube também já engajou campanhas de doação de sangue, mobilizações para as crianças em outubro, doações de agasalhos no inverno, entre outras.

O site oficial do clube tem o domínio www.cruzeiro.com.br, seguindo em sintonia com Twitter e Facebook. Em 2011, o clube lançou um site paralelo, para os torcedores que moram fora do Brasil ou que são estrangeiros, o Cruzeiro World, com conteúdo em inglês. No site oficial é possível encontrar a marca de todos os patrocinadores e apoiadores, links para compra de artigos, notícias atualizadas, fotos, link para a TV Cruzeiro, multimídia, história, contatos e informações gerais.

O clube disponibiliza contatos telefônicos na sede administrativa para responder a dúvidas dos torcedores e permitir o acesso à assinatura da Revista do Cruzeiro. O sistema de informações via SMS é recente e funciona em via única. O torcedor se cadastra e recebe informações automáticas sobre o clube.

A Revista do Cruzeiro entrou em 2011 no Ano XV. O objetivo é produzir um material exclusivo, com matérias, entrevistas e bastidores. O site do clube disponibiliza algumas páginas da edição do mês, mas a revista eletrônica em versão para iPad também se tornou uma opção no ano de 2011, com conteúdo integral. A revista impressa tem informes publicitários de patrocinadores e de empresas que estampam a marca apenas na revista, como a Seara. O editor é Bruno Faleiro, a produtora é Paula Trindade e o projeto gráfico e diagramação são feitos por Carlos Braga.

As matérias da revista seguem uma linha padrão, analisando as últimas edições. As mais comuns são com pessoas famosas que torcem pelo clube, com modelos que fazem parte do chamado “colírio azul”, com atletas do clube e bastidores e uma histórica para relembrar grandes momentos. O futebol ocupa a maior parte do conteúdo, mas também é destinado espaço para as outras modalidades esportivas, como o vôlei e o atletismo. A revista também divulga o site, o Twitter e o Facebook oficial do clube. Outro conteúdo certo nas edições é o contato mais próximo com o torcedor, com a divulgação de fotos e mensagens enviadas por eles. Algumas campanhas e ações também são divulgadas nas revistas. Como citado no capítulo anterior, a Revista do Cruzeiro é artigo para colecionador. Leite (2011) cita que são poucas as bancas que

dispõe de exemplares, com um público majoritariamente de assinantes que pretendem colecionar e arquivar as revistas impressas. Com o lançamento da versão digital, este panorama pode sofrer alguma mudança ou tornar os impressos ainda mais valiosos para os colecionadores.

Ainda de acordo com Leite (2011), o Cruzeiro tem uma ótima relação com suas torcidas organizadas, o que auxilia nas ações do Departamento de Marketing. A construção do mosaico de escudos nos jogos é dos exemplos da ação conjunta entre o marketing e o torcedor. As organizadas mobilizam os torcedores, compõem os cantos, distribuem o material fornecido pelo marketing e acompanham o time em todos os jogos no Brasil e no exterior.

É possível perceber que o clube disponibiliza seu conteúdo em diversos canais, além de fazer valer a comunicação integrada de marketing pretendida pela promoção. O reflexo da comunicação é percebido de forma mais clara em veículos que permitem a maior interação, como no caso do Facebook, onde o departamento de marketing pode medir o alcance das ações pelo número de “curtições”, por exemplo. Mas também houve a preocupação com a Revista do Cruzeiro, que se atualizou e passou também para a versão digital.

Um dos fatores mais importantes na comunicação é não estagnar, porque as informações circulam de forma muito rápida e a tecnologia contribui de forma contundente para essa dinâmica.

Para Kotler e Keller (2010), os macromodelos de comunicação passam pela atenção seletiva, distorção seletiva e retenção seletiva. A percepção desses modelos ajuda a produzir uma comunicação eficaz, conhecendo o público e visando as reações que pretende gerar.

A atenção seletiva, primeiro modelo proposto por Kotler e Keller, perpassa pelo destaque alçando pelo marketing de uma determinada empresa ou instituição, mesmo com o “bombardeio” diário de mensagens que as pessoas recebem por dia. Para isso, algumas empresas lançam mão de conteúdos que chamam a atenção, como música, apelo sexual ou financeiro. No caso do futebol, a atenção seletiva ocorre no dia a dia, para chamar a atenção do torcedor consumidor para as ações do clube mesmo quando não é dia de jogo, por exemplo. O Cruzeiro costuma fazer parceria com ídolos do clube, como o goleiro Fábio, para anunciar campanhas em que o torcedor é presenteado com uma camisa autografada.

A distorção seletiva ajusta a mensagem enviada ao sistema de crenças do receptor. Nesse modelo, é comum que o receptor acrescente informações (amplificação) ao que está vendo ou deixe de absorver outras que estão na mensagem (nivelamento). “A tarefa do comunicador é buscar maior simplicidade, clareza, interesse e repetição para conseguir que os principais pontos sejam compreendidos” (KOTLET e KELLER, 2010, p. 536). Quando o Cruzeiro lança uma campanha, repete a postagem por várias vezes no Twitter e no Facebook, utilizando o sistema mencionado, adequado também para essas vias de comunicação rápida. As campanhas também são simples e claras, como a do dia das crianças em outubro de 2011. As crianças deveriam mandar um e-mail para se cadastrar na promoção, o vencedor ganhou duas camisas do Cruzeiro e o mascote do clube, o “Raposão”, foi buscá-lo no colégio em um carro plotado pelo clube.



Figura 10 - Campanha do dia das crianças – Outubro de 2011
Fonte: Facebook oficial do Cruzeiro

O terceiro e último modelo da comunicação eficaz, a retenção seletiva, diz sobre a atitude inicial do receptor. Se a mensagem for positiva, é possível que ele retenha a informação e que ela seja lembrada posteriormente. Caso a mensagem seja negativa e o

receptor tenha contra-argumentos, a tendência é que ela seja rejeitada, mas que fique na memória retida por um longo período. Campanhas de clubes de futebol que enfatizam títulos, glórias e o aumento no número de torcedores, podem ser retidas por conta da mensagem positiva que transmite.

Os chamados micromodelos de comunicação, propostos por Kotler e Keller (2010), passam pelos estágios cognitivos, afetivos e comportamentais. Para isso, é preciso conscientização, conhecimento, simpatia, preferência, convicção e compra.

A conscientização faz com que a comunicação de marketing seja responsável por tornar perceptível para o receptor a mensagem que a empresa, ou no caso o clube de futebol, quer transmitir. O público-alvo precisa estar consciente do objeto. O Cruzeiro no ano de 2011 se propôs a divulgar para seu público que é o maior clube brasileiro do século XX, devido aos títulos, estabilidade e boas posições em rankings. Em várias campanhas, notícias ou banners em seu site, fixaram a mensagem, fazendo com o que o público-alvo se conscientizasse e até mesmo ajudasse a difundir a idéia, perceptível nos comentários dos usuários do Facebook, por exemplo.

O conhecimento vai além da conscientização, é quando o público quer saber mais sobre a marca. Para isso, o Cruzeiro divulga seu complexo esportivo como um dos melhores da América Latina, enfatiza a tradição, os títulos e valoriza os jogadores que estão no atual elenco.

A simpatia é mais complicada de ser trabalhada pelo profissional que atua na comunicação de marketing do futebol. A opinião do público é o que conta, e cabe ao profissional reverter situações desfavoráveis. Mas quando o momento dentro de campo é ruim, é muito difícil mudar a opinião do público. Uma das estratégias utilizadas pelo Cruzeiro é desviar a atenção para setores fora do campo e projetar que o jogo futuro vai ser melhor.

A preferência no futebol é outro fator diferente do tratado com outros produtos que existem no mercado. Um consumidor pode preferir uma marca de cerveja à outra e mudar de opinião quando um novo lançamento agrada ou quando o preço está mais favorável. No caso do futebol, a preferência pode ter influência da família, dos amigos, da mídia ou dos títulos conquistados por um clube. Mas o comunicador ainda assim pode conquistar um novo público, principalmente o infantil, como ressalta o Leite (2011), que cita as crianças como um bom público potencial. A convicção no futebol pode vir aliada à preferência, já que é o auxílio final para o público preferir certa marca,

então o comunicador deve se atentar a esses dois aspectos para conquistar os torcedores e consumidores.

Na compra o comunicador precisa levar o público a adquirir seus produtos. No caso do Cruzeiro, isto é feito diariamente na loja virtual, em anúncios no site, Facebook, Twitter, revista, SMS, entre todos os outros veículos já mencionados.

Todo o trabalho da comunicação de marketing pode ser recompensado pelo crescimento da torcida, pela divulgação expressiva do clube na mídia e pela aceitação do público. Mas como citado no último item do micromodelo, a compra também gera recompensas financeiras que ajudam a manter o clube. Outros fatores também são utilizados para gerar receita, cada dia mais importante no planejamento dos clubes de futebol. É neste ponto que entra o quarto e último pê do mix de marketing: o Preço.

4.2 RECEITA DE SUCESSO

Antigamente o futebol sobrevivia de grandes jogadores, grandes jogadas, atenção do torcedor e um local para fazer acontecer o espetáculo. Com o crescimento do esporte no mundo, a projeção dada pela mídia e o avanço tecnológico, os clubes precisaram evoluir e principalmente investir e negociar com habilidade e rapidez.

Este talvez seja o ponto de maior relevância para adaptação do futebol ao mundo empresarial. Exemplos como o do Barcelona, que pôde passar anos sem estampar patrocinador na camisa e depois arrematou uma cota milionária, é um sonho distante da realidade de quase todos os clubes do futebol mundial.

Hoje os atletas podem aumentar seu desempenho devido ao avanço tecnológico e científico, que permite treinos diferenciados, complexos alimentares auxiliares ao treinamento e recursos antes não disponíveis. Ter um estádio próprio se tornou fundamental para aumentar a renda de um clube na bilheteria. A negociação de jogadores alcança a cada dia cifras maiores. Manter um complexo esportivo para jogos e treinamento gera um alto custo de manutenção. Esses são só alguns exemplos da receita que deve circular em um clube para que ele possa sobreviver.

O preço é o único elemento do mix de marketing que produz receita, os demais produzem custos. Ele também é um dos elementos mais flexíveis: pode ser alterado com rapidez, ao contrário das características de produtos, dos compromissos com canais de

distribuição e até das promoções. (KOTLER e KELLER, 2010, p. 428)

Em maio de 2011 o cronista esportivo Emerson Gonçalves, do site Globo Esporte, levou a mídia um caso que aconteceu no Flamengo em 2010. Naquela ocasião o clube carioca passou todo o ano sem contador e contratou um prestador de serviço para o balanço final. Este fato foi muito criticado, colocando em cheque a atuação dos dirigentes, uma vez que a receita total do clube alcançou a marca de quase 130 milhões de reais. O balanço foi feito sem utilizar os valores adquiridos com a marca Flamengo e o programa Sócio-Torcedor. Mesmo com a grande receita gerada, o cronista afirma que a falta de uma estrutura interna impediu que o clube rubro-negro alcançasse cifras ainda maiores.

Fatos como esse comprovam que o futebol está caminhando para uma estrutura burocrática da já mencionada empresa. Para que o espetáculo futebolístico chegue aos estádios e as transmissões esportivas para o deleite do torcedor, é preciso muito trabalho administrativo nos bastidores. O fato de um clube como o Flamengo, maior torcida do país, abdicar de um contador, não foi percebido na atuação dentro de campo. Obviamente a responsabilidade de maus resultados não refletiria nessa escolha administrativa. Porém, caso o clube tivesse administrado melhor suas finanças, poderia ter estruturado uma equipe melhor com a receita que iria gerar. Esse é só um exemplo rasteiro do elo entre os fatores internos e externos de um clube.

No Cruzeiro Esporte Clube o Departamento de Marketing é auxiliado pelo Departamento Comercial quando o assunto é receita. Segundo o assistente de marketing Leite (2011), os dois departamentos se comunicam o tempo todo para poder estabelecer um bom retorno de imagem da marca, seja no âmbito social ou econômico.

A principal função do Departamento Comercial do Cruzeiro é gerar receitas alternativas ao futebol e também garantir retorno de imagem para o Clube e empresas investidoras. Nesta área, além de patrocínios, o Clube negocia várias propriedades comerciais, como placas de campo no Campeonato Mineiro, anúncio na Revista do Cruzeiro, publicidade nos centros de treinamento e também o licenciamento de produtos com a marca Cruzeiro. (SITE OFICIAL DO CRUZEIRO ESPORTE CLUBE, 2011)

O clube coloca a disposição parceria em banner no site, brindes cooperados, placas, franquia loja, categoria de base, patrocínio profissional, publicidade Toca II, revista do Cruzeiro, informativo, promoções nos estádios, publicidade ingressos, eventos, publicidade nos clubes e licenciamento de produtos.

Pesquisa divulgada pelo jornal O Estado de São Paulo em maio de 2011, informou que dos 25 clubes analisados, apenas quatro apresentaram superávit em 2010. O Cruzeiro está nesta lista, acompanhado por São Paulo, Corinthians e Atlético Paranaense. A pesquisa foi auditada pela área de Esporte Total da empresa BDO RCS Brasil, que culminou com o seguinte ranking:

Ranking por Receita Total

		Receita total	Variação					
Ranking		2010	2009	2009/10	2008	2008/09	2007	2007/08
1	Corinthians-SP	212.633	181.042	17%	117.521	54%	134.627	-13%
2	Internacional-RS	200.798	176.199	14%	142.168	24%	155.881	-9%
3	São Paulo-SP	195.715	174.836	12%	160.575	9%	190.081	-16%
4	Palmeiras-SP	148.289	125.007	19%	138.811	-10%	86.290	61%
5	Flamengo-RJ	128.558	120.022	7%	117.907	2%	89.499	32%
6	Santos-SP	116.508	70.378	66%	65.341	8%	53.102	23%
7	Grêmio-RS	113.677	110.893	3%	99.038	12%	109.031	-9%
8	Cruzeiro-MG	101.391	121.341	-16%	94.087	29%	77.650	21%
9	Atlético-MG	93.290	66.126	41%	57.614	15%	58.326	-1%
10	Vasco da Gama-RJ	83.558	84.817	-1%	52.023	63%	51.079	2%
11	Fluminense-RJ	76.822	61.261	25%	66.456	-8%	39.335	69%
12	Atlético-PR	67.743	63.091	7%	44.363	42%	54.091	-18%
13	Botafogo-RJ	52.699	45.869	15%	51.569	-11%	41.160	25%
14	Vitória-BA	42.136	30.403	39%	18.882	61%	12.215	68%
15	Aval-SC	31.987	21.006	52%	8.337	152%	5.731	45%
16	Coritiba-PR	30.696	41.385	-26%	37.660	10%	14.916	152%
17	Goiás-GO	30.373	30.069	1%	20.695	45%	39.720	-48%
18	Portuguesa de Desportos-SP	24.609	23.660	4%	47.153	-50%	12.439	279%
19	Guarani-SP	22.940	15.684	46%	10.546	49%	6.936	52%
20	Bahia-BA	20.566	ND	ND	9.497	ND	ND	ND
21	São Caetano Futebol Ltda-SP	19.198	22.694	-15%	24.025	-6%	23.252	3%
22	Ponte Preta-SP	19.061	16.048	19%	12.432	29%	7.710	61%
23	Grêmio Prudente (GR Barueri)	17.599	19.250	-9%	17.242	12%	21.004	-18%
24	Figueirense-SC	16.898	17.908	-6%	28.322	-37%	18.981	49%
25	Paraná Clube-PR	14.574	16.173	-10%	17.407	-7%	24.910	-30%

Figura 11 - Ranking por Receita total de 25 clubes brasileiros
Fonte: Análise BDO RCS divulgada no Estado de São Paulo

É possível perceber que o Cruzeiro aumentou sua receita de 2007 a 2009 e teve uma das piores quedas em 2010, ficando na oitava posição. O fato de o clube não poder realizar seus jogos no estádio do Mineirão por conta das obras da Copa do Mundo de 2014, foi um dos motivos desta queda na receita. A bilheteria é um dos principais meios de obter receita e os clubes mineiros foram obrigados a jogar em estádios do interior com uma capacidade de público muito menor do que a da Mineirão.

O balanço patrimonial, disponibilizado no site do clube, cita que o Cruzeiro foi prejudicado no ano de 2010 também por conta do aluguel de placas publicitárias para os estádios onde jogou, da evasão dos sócios torcedores e da crise econômica européia. Mas ressalta que ainda assim conseguiu fechar o ano com um balanço positivo.

O marketing é apontado por estudiosos da área como um dos principais responsáveis pela geração de receitas. As ações contribuem para fortalecer a imagem do clube e conquistar patrocínios, leva os torcedores ao estádio, projeta jogadores para negociação, atrai a atenção dos grandes craques e vende produtos.

De acordo com Kotler e Keller (2010), para seleção de um método de determinação de preço, é preciso levar em consideração três cês: clientes, custos e concorrentes. “Os custos determinam o piso para o preço. Os preços dos concorrentes e o preço de substitutos oferecem um ponto de orientação”. (KOTLER e KELLER, 2010, p.440)

No futebol, a estratégia para venda de produtos é como a de qualquer outra empresa. Uma camisa oficial leva em conta o custo de produção, a base de preço do mercado e fidelidade do torcedor. Já a negociação de jogadores já é um pouco mais complexa. O passe do jogador é valorizado a cada boa temporada, a cada assédio de outro clube ou patrocinadores. A partir daí o mercado estabelece os valores de negociação, que são fechados de acordo com as possibilidades financeiras dos negociantes. Neste caso, cliente e empresário podem negociar em cifras que chegam à casa dos milhões.

A pesquisa auditada pela BDO RCS ainda concluiu que os clubes brasileiros tem arrecadado menos com a venda de jogadores e mais com patrocínios.



Gráfico 02 - Participação das fontes de Receitas: Mercado Brasileiro de Clubes de Futebol
Fonte: Análise BDO RCS

Segundo Amir Somoggi, diretor da área Esporte Total do BDO RCS, a baixa nas negociações em 2009 se deu por conta da crise financeira da Europa. Porém, em 2010 o valor baixo do dólar, os outros investimentos do clube e a preferência por negociar um grande jogador, de renome internacional, foram fatores que mudaram as parcelas das receitas.

O diretor ainda ressaltou a importância do marketing esportivo e seu crescimento nos últimos anos. A Copa do Mundo de 2014 é a promessa de novas formas de patrocínio, investimento e geração de receita para os clubes brasileiros.

O desafio dos clubes mineiros e gaúchos, com destaque para Cruzeiro e Internacional, tem sido acompanhar o ritmo dos clubes paulistas e cariocas nos campeonatos brasileiros. Isso se dá pela divisão das cotas de televisão, quando a maior parcela fica com o eixo Rio – São Paulo. Com isso, os clubes podem investir mais e não precisam se desfazer do elenco para equilibrar as finanças. De acordo com o balanço patrimonial, o Cruzeiro arrecadou pouco mais de R\$ 29 milhões com publicidade e transmissões televisivas.

Em entrevista à Rádio Senado FM no dia 10 de outubro de 2011, o então presidente do Cruzeiro, Zezé Perrela, comentou sobre o assunto e ressaltou a importância de adotar um modelo semelhante ao do futebol europeu, onde as cotas de televisão são divididas de forma mais equilibrada. O presidente ainda disse que é preciso aumentar o preço dos ingressos nos estádios para gerar receita, pois acha o valor padrão de R\$ 20,00 muito abaixo do que vale um espetáculo de futebol.

Contudo, o futebol no Brasil abrange todas as classes, inclusive as menos favorecidas economicamente. Um campeonato como o brasileiro é disputado em 38 rodadas, sendo metade delas na cidade ou estado sede do clube. Sendo assim, o torcedor que quer acompanhar de perto seu time deve comprar, só em uma competição, dezenove ingressos, alguns deles duas vezes por semana.

Promoções de ingressos sempre atraem um público maior, porém no Brasil os dirigentes costumam adotar essa prática só quando precisam com urgência do apoio maciço do torcedor, como no caso de uma fase ruim dentro do campeonato.

Para fidelização os clubes criaram o sistema já mencionado de sócio torcedor ou sócio do futebol, como é chamado no Cruzeiro. O torcedor paga uma taxa de adesão de R\$ 30,00 e uma taxa mensal de R\$ 45,00. Mesmo que o torcedor não compareça a todos os jogos, deve pagar a taxa ou ficará com o cartão bloqueado. Esse é um bom sistema para os clubes, que garantem o preço da bilheteria, contudo, podem perder público do estádio caso os sócios não compareçam a todos os jogos e impossibilitem a entrada de outros torcedores caso a carga de ingressos tenha sido esgotada.

O clube celeste ainda conta com outras fontes de renda. Uma delas é a licença para o uso de software, marca e patente. Os clubes da série A do campeonato brasileiro são, por exemplo, transformados em jogos de futebol para computadores e vídeo games. Aqueles que conseguem se manter por muitos anos na primeira divisão, têm as características físicas mais preservadas, como o uniforme da atual temporada.

Segundo Leite (2011), os patrocinadores do clube não recebem porcentagem nessas negociações. Caso seja necessário mudar o patrocinador estampado nas camisas dos games, os consumidores encontram aplicativos disponíveis para download nos sites especializados. O balanço patrimonial aponta uma receita de quase R\$ 700 mil para licenças, marca e patente.

Com o aumento da circulação monetária no futebol, impactos e reflexos da crise econômica mundial, Produto Interno Bruto – PIB, entre outros, abrem espaço para o crescimento de dívidas. Por mais que o clube tenha uma boa administração, que consiga uma boa receita anual, este fantasma do endividamento ainda assola os clubes brasileiros.

A empresa BDO RCS também auditou o ranking das dívidas dos clubes no Brasil, comparando os anos de 2008, 2009 e 2010.

Ranking por Endividamento

Em RS MIL						
RK	Clubes	Endividamento	Endividamento	Variação	Endividamento	Variação
2009		2010	2009	2009-10	2008	2008-09
1	Atlético-MG	527.764	496.541	6%	265.231	87%
2	Botafogo-RJ	378.196	317.469	19%	248.428	28%
3	Vasco da Gama- RJ	373.282	327.432	14%	344.732	-5%
4	Fluminense-RJ	368.375	329.278	12%	306.149	8%
5	Flamengo-RJ	342.879	308.331	11%	292.295	5%
6	Santos-SP	211.764	181.084	17%	140.239	29%
7	Palmeiras-SP*	169.989	117.061	45%	68.327	71%
8	Grêmio-RS	162.993	137.318	19%	122.642	12%
9	Internacional-RS	148.503	147.577	1%	141.181	5%
10	Portuguesa de Desportos-SP	135.556	116.907	16%	117.448	-0,5%
11	Guarani-SP	123.724	116.356	6%	111.695	4%
12	Corinthians-SP	122.066	99.821	22%	97.236	3%
13	Cruzeiro-MG	111.917	97.746	14%	93.540	4%
14	São Paulo-SP	94.177	66.298	42%	58.627	13%
15	Ponte Preta-SP	92.073	82.981	11%	59.038	41%
16	Coritiba-PR	63.854	49.146	30%	49.757	-1%
17	Goiás-GO	61.615	49.612	24%	30.321	64%
18	Bahia-BA	36.704	ND	ND	66.183	ND
19	Paraná Clube-PR	34.493	29.004	19%	23.970	21%
20	Avai-SC	33.077	28.286	17%	26.022	9%
21	Figueirense-SC	19.344	12.559	54%	7.431	69%
22	Vitória-BA	4.049	1.072	478%	84.170	-101%
23	São Caetano Futebol Ltda-SP	2.071	1.305	59%	397	229%
24	Grêmio Prudente (GR Barueri)	47	593	108%	261	-327%
25	Atlético-PR	-	1.481	-212%	12.760	-90%

***Palmeiras- Segundo o Balanço de 01/01/2011 a dívida do clube é de R\$ 209.433 mil.**

Figura 12 - Ranking por endividamento de 25 clubes brasileiros

Fonte: Análise BDO RCS

A tendência é que os clubes de maior receita também tenham as maiores dívidas, justamente pelo capital que circula durante o ano. Contudo, alguns clubes com receitas menores acabam investindo mais do que podem e afundam nas dívidas. Esse é o caso do Clube Atlético Mineiro, rival direto do Cruzeiro. No ranking de receitas ocupa a nona posição, mas é o líder de dívidas do futebol brasileiro em 2010. No entanto, a variação da dívida está diminuindo, enquanto o Botafogo do Rio de Janeiro, na segunda posição, apresenta uma porcentagem maior.

O Cruzeiro aparece na décima terceira posição, com uma porcentagem anual mais alta se comparada aos anos de 2008 e 2009. Este é um dos reflexos dos problemas de receita ocasionados em 2010.

O Atlético Paranaense aparece como o único clube entre os 25 sem dívidas. Apesar disso, o clube apareceu apenas do décimo segundo lugar na geração de receitas e

atravessa um mau momento em campo no ano de 2011. A manutenção do elenco não foi suficiente para tirar o “Furacão”, como é conhecido, da zona de rebaixamento do campeonato brasileiro.

A nível mundial, a empresa Deloitte Football Money League divulgou um ranking com os vinte clubes de maior receita. O Real Madrid da Espanha lidera a lista com uma receita total de 438 milhões de euros, envolvendo receitas de bilheteria, direitos de TV e todos os patrocínios e vendas de merchandising. O Barcelona aparece em segundo lugar e o Manchester United da Inglaterra em terceiro.

Comparando as receitas de clubes europeus com clubes brasileiros nota-se uma disparidade enorme. Porém, na Europa o futebol é visto realmente como um negócio, como ocorre na Inglaterra, e se tornou extremamente estruturado como na Espanha. Reflexo desta boa administração foi o título da Copa do Mundo de 2010 conquistado pelos espanhóis.

Os dirigentes dos clubes brasileiros parecem não dimensionar o aumento da receita no futebol e acabam cometendo falhas administrativas que poderiam ser evitadas. Valorizar a marca de um clube tem sido fundamental. Quando o Barcelona teve que equilibrar suas finanças não precisou se desfazer de grandes craques, como acontece no Brasil. O clube espanhol arrematou um grande patrocínio e manteve o elenco.

Por esse exemplo é possível perceber como o marketing tem sido importante e deve ser cada vez mais valorizado no futebol. Atrair investidores é a possibilidade de manter bons jogadores e contratar outros, afinal, um clube precisa de títulos.

O marketing esportivo atua no mix dos quatro pés de forma intensa. Além da força administrativa, um clube com visão alia a força do marketing para uma receita de sucesso. Privar investimentos nessa área pode acarretar prejuízos muito maiores.

O clube mais endividado do país, o Atlético Mineiro, não possui departamento de marketing, apenas assessoria de imprensa. Por mais que tecnicamente nada ainda tenha sido comprovado, os clubes que investem no marketing esportivo são destaques na administração e no campo.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com a análise de informações que permeiam o futebol no mundo e principalmente no Brasil, fica evidente o papel de destaque que o marketing esportivo tem assumido nos últimos anos. O futuro parece projetar ainda mais visibilidade para esse campo de atuação.

A renovação nas diretorias e atualização dos diretores em atividade pode permitir que o marketing atue de forma conjunta à administração do clube, gerando frutos tanto em âmbito social como econômico.

Cabe ressaltar que algumas diretorias ainda trabalham com um pensamento antigo, com decisões unilaterais e com falsas ideias de sucesso e lucro. Um bom retorno financeiro alcançado, por exemplo, com a venda de um jogador sem o auxílio do Departamento de Marketing, pode transmitir a falsa impressão de subsistência independente de investimentos em campanhas e ações, que até passam a ser vistas como prejuízo.

No entanto, a atual dinâmica mercadológica pode provocar estagnação, falta de planejamento e de ousadia. Um clube que não investe em marketing pode gerar uma receita inferior do que a de times que investem maciçamente, uma vez que o custo gerado nas ações e campanhas tende a ser superado pelo lucro conquistado com um grande patrocínio, por exemplo. Essa premissa pode ser avaliada nos rankings de receita comparando a atuação do departamento de marketing das equipes que ocupam as primeiras posições com equipes que ocupam as últimas.

Como citado ao decorrer dos capítulos, mais do que valorizar os bens materiais que o clube possui é preciso valorizar a marca que construiu. Muitos clubes brasileiros têm potencial para trabalhar suas marcas, contudo ainda não adotaram um modelo de gestão que explore esse aspecto de forma positiva. Esse fato pode se refletir dentro de campo, com apatia decorrente da falta de apoio, apesar de não ser diretamente responsável pelos resultados.

Algumas vezes esse cenário só se modifica com um grande baque. O Vasco da Gama, clube tradicional do Rio de Janeiro, pode ser usado como exemplo. Analisando a partir de 2002, é possível notar que o clube fazia campanhas médias ou ruins nos campeonatos nacionais, até que em 2008 foi rebaixado para a segunda divisão do Campeonato Brasileiro. O clube estava em um processo de pouca exposição e descrédito. No mesmo ano, o Vasco passou a investir de forma precisa em campanhas

de marketing que apoiavam o time. No ano seguinte, o clube foi campeão da série B do campeonato nacional, em 2010 procurou a afirmação e em 2011 foi campeão da Copa do Brasil e destaque no Campeonato Brasileiro. Hoje o Vasco é notícia nos veículos esportivos, a torcida lota o estádio e motiva as campanhas na Internet, por exemplo.

A crise econômica européia também serviu de alerta para os clubes. Com as negociações abaixo da expectativa, os dirigentes tiveram que investir em outras possibilidades para não terem um prejuízo ainda maior. Neste momento, o marketing aponta mais uma vez como auxiliar, haja vista que busca junto à administração outras fontes de renda, como a maior delas, o patrocínio. Apesar de não ser imprescindível neste processo, tem se tornado fundamental, como abordado anteriormente.

Porém, não é só o clube que se beneficia com os patrocínios. As empresas que apóiam o esporte, neste caso o futebol, também visam ao retorno de imagem. Analisando os patrocinadores dos maiores clubes de futebol, a tendência é concluir que esse retorno é satisfatório, uma vez que a maior parte dos acordos é feito com empresas de grande porte, que geralmente investem em algo produtivo. A camisa oficial do Corinthians, por exemplo, em 2011, tem como patrocinadores Bozzano, Nike e Neo Química. O Cruzeiro, por sua vez, tem patrocínios do Banco BMG, da Net Shoes e da Rebook, como abordado anteriormente, empresas de grande porte. O Banco BMG é patrocinador de mais de 20 clubes brasileiros, entre eles São Paulo, Vasco, Atlético Mineiro e Santos.

Abordar a crise econômica na Europa também remete à reflexão acerca do cenário brasileiro. A questão dos clubes mudarem seu modelo administrativo recai sobre os aspectos sociais, mas, sobretudo na economia do país. Na Inglaterra os clubes são vendidos para empresas, possibilidade gerada por conta da economia do país que se enquadrava nesse modelo. Apesar do investimento de grandes empresas em patrocínio no futebol brasileiro, é difícil estimar se algumas delas teriam condições de assumir as despesas do clube como um todo.

O modelo de clube-empresa, que ainda é renegado por alguns dirigentes, talvez seja o mais correto a ser adotado no Brasil. Devido à proporção que o esporte alcançou no país, movimentando cifras milionárias, mobilizando a mídia, milhões de torcedores e negociando ativamente com vários países do mundo, principalmente os europeus, uma nova articulação administrativa deve ser pensada.

Esse estado de alerta dos dirigentes pode ser ocasionado pela preocupação em perder a essência do futebol, como esporte, arte e paixão. Contudo, por mais que um

clube consiga atletas de ponta, uma boa estrutura para treinamentos e apoio da mídia, os resultados ainda assim podem não ser bons, o que dificulta a ação do marketing, mas ao menos tempo requer sua participação para auxiliar no mau momento.

Exemplos disso foram os times do Cruzeiro e do Corinthians na Copa Libertadores da América em 2011. O clube paulista articulou a mídia em torno do seu centenário, enfatizou a participação de Ronaldo Fenômeno no elenco e foi precocemente eliminado pelo Deportes Tolima, time colombiano até então desconhecido pelo grande público no Brasil. O Cruzeiro era apontado como o “Barcelona das Américas” pela mídia esportiva, a exemplo dos sites Terra, Lancenet, iG, entre outros. No entanto, o clube também foi eliminado da competição por outro time pouco conhecido pelos brasileiros, o Once Caldas da Colômbia.

Os exemplos citados mostram que a emoção do futebol vai continuar existindo independente do estilo administrativo desempenhado pelo clube, ao menos até o momento. Então, é possível que os clubes se articulem para aprimorar sua estrutura. Logicamente que os clubes melhor estruturados e com bom elenco tendem a conquistar mais resultados positivos do que negativos, no entanto, a certeza da vitória dentro de campo continua não existindo.

O marketing esportivo pode ser mais uma vez o ponto de apoio necessário para esta mudança estrutural. O caráter administrativo imbuído nos conceitos de marketing já demonstra essa ligação. Além disso, os clubes articulados como empresa podem usufruir livremente do aspecto mercadológico, aumentando sua renda e movimentando a receita. Internamente, o marketing direciona e articula as ações, refletindo nos fatores externos absorvidos pela mídia e pelo público. No institucional o futebol pode receber ampla ajuda do marketing.

O departamento do Cruzeiro é um exemplo de campanhas e ações institucionais de grande volume. Algumas já foram citadas anteriormente, como as campanhas de doação de sangue e agasalhos. A grandiosidade anunciada pelo clube em seus veículos de comunicação, os quais trazem o slogan “Melhor clube brasileiro do século XX”, já é estímulo para preservar sua imagem também no aspecto institucional.

Uma das ações de marketing que demonstra essa articulação aparente do Cruzeiro foi desenvolvida no final de outubro e início de novembro de 2011. Devido à má fase do clube no Campeonato Brasileiro, com a aproximação da zona de rebaixamento no final da competição, a diretoria anunciou que abriria um treino na Toca da Raposa para os primeiros três mil torcedores que chegassem até o local com a doação

de alimentos. O sucesso fez com que fosse necessário abrir espaço para cinco mil torcedores e muitos ainda ficaram do lado de fora no centro de treinamento.

A ação virou notícia na mídia a nível nacional, divulgada, pro exemplo, no Globo Esporte. O Departamento de Marketing articulou a entrega das três mil toneladas de alimentos arrecadados. A Ação Social Novo Israel foi a primeira beneficiada. A entidade recebeu a doação através do mascote do clube, o Raposão, que também levou bandeiras e outros brindes do Cruzeiro para as crianças.

Tendo em vista o processo contemporâneo desempenhado pelo marketing esportivo, o Cruzeiro Esporte Clube parece se mostrar consciente da importância deste setor. Uma das preocupações do clube é lançar campanhas e ações de forma periódica, utilizando as mídias sociais e todas as ferramentas disponíveis. O torcedor que acessar o site ou as redes sociais pode aproveitar promoções semanais, e às vezes até diárias, divulgadas pela Raposa.

É notório que o Cruzeiro tem se adequado à dinâmica tecnológica exigida atualmente. O site e as redes sociais são constantemente atualizados, acompanhando todas as notícias do clube e deixando o torcedor consciente de ações importantes que ocorrem na administração. Essa é também uma possibilidade de estreitar os laços do clube com sua torcida, afinal são essas pessoas que compram os produtos licenciados, ingressos, acessam o site, ajudam a divulgar campanhas e tornam o time mais popular na mídia.

A Revista Oficial em versão digital para iPad também é um exemplo de atualização e adequação as novas tecnologias. Outro aspecto é a atenção para globalização, percebida com o lançamento do site Cruzeiro World, totalmente em inglês e visando principalmente o mercado norte americano.

O público que não tem acesso à Internet pode acompanhar as ações desenvolvidas nos jogos e principalmente nas cidades de Minas Gerais, como na campanha Minas Veste Azul. Cabe ressaltar ainda que as campanhas geralmente têm reflexo em mídias como rádio e televisão, que são acessíveis para grande parte da população.

O marketing celeste se preocupa também em estar presente nos jogos tanto em Minas Gerais quanto fora do estado ou país. Para isso, conta com o auxílio das torcidas organizadas, que levam para o estádio artigos fornecidos pelo clube, como escudos, balões e faixas. É importante que o torcedor fora de Minas Gerais sinta esta aproximação, mesmo que com menor frequência, e faça parte do processo, uma vez que

a tendência e o objetivo do clube é esta ampliação do número de torcedores fora do estado natal, como enfatizado por Leite (2011).

Por todas as ações e campanhas citadas, é possível notar que o *case* do Departamento de Marketing do Cruzeiro Esporte Clube é diversificado. Existe a preocupação em se mostrar presente e se renovar. A atuação do marketing pode ser percebida quando as ações continuaram a ser feitas com volume mesmo com o mau momento do clube no segundo semestre de 2011. É o marketing que tenta alavancar a imagem de um clube que vinha se mostrando grande e que, por razões administrativas, perdeu boa parte de seu elenco, mesmo com bons patrocínios e receita, refletindo nos resultados dentro de campo.

Contudo, a entrevista realizada com Álvaro Leite (2011) mostrou uma falha no Departamento de Marketing do Cruzeiro. As ações e campanhas são desenvolvidas, mas não há uma pesquisa ou estudo para saber os efeitos reais gerados. Nas redes sociais a resposta pode ser notada, haja vista que existem mecanismos de interação que refletem isso. Porém, não tem como medir o impacto dessas ações e campanhas na sociedade em geral, ou ao menos a parcela que representa a torcida do Cruzeiro.

A partir do momento que o clube aponta o modelo administrativo de empresa, é preciso que haja um retorno de imagem real, baseado em dados e estatística. Essa etapa vai auxiliar no aperfeiçoamento do departamento de marketing e permitir ações e campanhas mais eficazes.

Diante do exposto, é possível perceber a importância do marketing esportivo na nova dinâmica em que o futebol se inseriu nos últimos anos. Os fatos de alguns clubes já terem promovido ações de marketing sem ao menos se dar conta do que estavam fazendo, é o primeiro indício de uma prática necessária, ou pelo menos produtiva.

A economia vai continuar interferindo no esporte e a sociedade tende a ser mais exigente a cada dia. Ter um departamento de marketing articulado torna possível manobras para sair de crises, fortalecer e promover a imagem e auxiliar no processo administrativo. Por mais que os clubes não assumam de vez o caráter empresarial na administração, vão continuar mobilizando enormes receitas e precisando de visibilidade e retorno de imagem.

Os clubes que contratarem profissionais de marketing esportivo e procurarem investir nessa área de atuação relativamente nova estarão dando um passo à frente e tendo um suporte para seguir as tendências econômicas, sociais e midiáticas.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

American Marketing Association - AMA. Disponível em:
<<http://www.marketingpower.com/AboutAMA/Pages/DefinitionofMarketing.aspx>>
Acesso em 21 de julho de 2011.

AVANCI, Jorge. **Central de Cases: Sport Club Internacional: 100 anos, 100 mil sócios.** Disponível em:
<http://www.espm.br/Publicacoes/CentralDeCases/Documents/10_06_15_SCINTERNACIONAL.pdf> Acesso em 30 de setembro de 2011.

BRASIL, **Ministério dos Esportes.** Disponível em: <<http://www.esporte.gov.br/>>.
Acesso em 24 de agosto de 2011.

Confederação Brasileira de Futebol - **CBF.** Disponível em <<http://www.cbf.com.br/>> .
Acesso em 10 de agosto de 2011.

Cruzeiro Esporte Clube. Disponível em:< www.cruzeiro.com.br>. Acesso em: 10 de outubro de 2010

DAMATTA, Roberto, **Antropologia do Óbvio.** Revista da USP, 1994. Disponível em:
<<http://www.usp.br/revistausp/22/02-damatta.pdf>>. Acesso em: 20 de novembro de 2010.

ELIAS, Jorge José. **Marketing: o modelo dos 4 ps.** Disponível em:
<<http://adm.cneccapivari.br/?q=node/20>>. Acesso em 12 de setembro de 2011.

ESPN Brasil. **Pela primeira 1ª vez com patrocínio, Barça não sai do zero contra time croata.** Disponível em:
<http://espnbrasil.espn.com.br/barcelona/noticia/204477_PELA+1+VEZ+COM+PATROCINIO+NA+CAMISA+BARCA+NAO+SAI+DO+ZERO+CONTRA+TIME+CROATA>. Acesso em 18 de outubro de 2011.

Esporte UOL. **Barcelona tem a maior torcida da Europa, segundo estudo.** Disponível em: <<http://esporte.uol.com.br/futebol/ultimas-noticias/2010/09/09/barcelona-tem-a-maior-torcida-da-europa-segundo-estudo.jhtm>>.
Acesso em 10 de outubro de 2011.

FARIA, Patrícia do Couto Nascimento. **Marketing no Futebol: Um Estudo de Múltiplos casos sobre a associação de imagem a envolvimento e à identidade em clubes de futebol.** Disponível em:

<<http://www.bibliotecadigital.ufmg.br/dspace/bitstream/1843/EOSA-6ZQHR4/1/patricia.pdf>>. Acesso em 23 de setembro de 2011.

Fédération Internationale de Football Association - **FIFA** . Disponível em <<http://pt.fifa.com/>>. Acesso em 25 de setembro de 2011.

Finance Football – **Clubes com mais receitas em 2009/2010.** Disponível em <<http://financefootball.wordpress.com/2011/02/17/clubes-com-mais-receitas-em-20092010/>>. Acesso em 01 de outubro de 2011.

Futebol Finance. Disponível em: <<http://www.futebolfinance.com/>>. Acesso em 10 de outubro de 2011.

GONÇALVES, Emerson. Um **Balanco muito preocupante.** Disponível em <<http://globoesporte.globo.com/platb/olharcronicoesportivo/2011/05/16/um-balanco-muito-preocupante/>>. Acesso em 20 de maio de 2011.

Globo Esporte. **Clubes brasileiros vendem menos e arrecadam mais com patrocínio.** Disponível em <<http://globoesporte.globo.com/futebol/noticia/2011/05/clubes-brasileiros-vendem-menos-e-arrecadam-mais-com-patrocinos.html>>. Acesso em 01 de junho de 2011.

Grupo WWP. Disponível em:

<http://brasil.bm.com/Quem_somos/Grupo_WPP/Pages/Default.aspx>. Acesso em 15 de outubro de 2011.

Indústria Nacional de Propriedade Industrial – **INPI** . Disponível em: <<http://www.inpi.gov.br/>>. Acesso em 10 de outubro de 2011.

International Federation Of Football History & Statistics - **IFFHS**. Disponível em: <<http://www.iffhs.de/>>. Acesso em 07 de agosto de 2011.

Instituto Brasileiro de Marketing Esportivo. Disponível em:

<<http://www.ibme.org.br/ibme/>>. Acesso em 17 de setembro de 2011.

Jornal O Estado de São Paulo. Disponível em

<http://www.estadao.com.br/estadaodehoje/20110506/not_imp715648,0.php>. Acesso em 30 de junho de 2011

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing**: A edição do novo milênio. 10^a Edição. Prentice Hall: São Paulo, 2000.

KOTLER, Philip, KELLER, Kevin Lane. **Administração de Marketing**. 12^a Edição. Pearson: São Paulo, 2006.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Jogada de Marketing**: Aplicando as táticas do futebol à gestão empresarial. 2^a edição. Editora Saraiva: São Paulo, 2006.

LEITE, Álvaro. **Informações sobre o Departamento de Marketing do Cruzeiro Esporte Clube**. Belo Horizonte, 26 jul. 2011. Entrevista concedida a Fernanda Polonio Ferreira.

NOGUEIRA, Cláudio, Zeros à direita – **Marketing & Mídia no Esporte**. Iventura: Rio de Janeiro, 2010.

POZZI, RIBEIRO. **Atlas Esporte Brasil**: Esporte e Mídia. Disponível em: <<http://www.atlasesportebrasil.org.br/textos/290.pdf>>. Acesso em 29 de setembro de 2011

REIN Irving, KOTLER Phillip, SHIELDS Ben. **Marketing Esportivo**: A reinvenção do esporte na busca de torcedores. Bookman: São Paulo, 2006.

Revista Oficial do Cruzeiro Esporte Clube. Cruzeiro 90 anos. Ano XV, nº 105.

RIBEIRO, Max Barbosa. **Marketing Integrado É...** Disponível em: <<http://2getmarketing.com.br/%20/b2b/marketing-integrado-e/>>. Acesso em 10 de setembro de 2011.

SANTOS Antônio Carlos, BENTO Diogo Levi da Silva, RESENDE Alex Laquis. 8^o Congresso USP de Iniciação Científica em Contabilidade, **Abertura de Capitais**: Uma análise das possibilidades dos clubes de futebol brasileiros. Disponível em: <<http://www.congressosp.fipecafi.org/artigos112011/546.pdf>>. Acesso em 17 de outubro de 2011.

SEITZ, Oliver. **Os desafios do marketing no futebol brasileiro**. Disponível em: <<http://www.universidadedofutebol.com/2007/12/1,1380,O+DESAFIO+DO+MARKETING+NO+FUTEBOL+BRASILEIRO.aspx?p=4>>. Acesso em 20 de outubro de 2010.

STYCER, Maurício. **UOL Esportes**: Globo diz que “maldades” do Clube dos 13 levaram ao rompimento. Disponível em: <http://esporte.uol.com.br/futebol/ultimas-noticias/2011/05/10/globo-rompe-silencio-e-diz-que-maldades-do-clube-dos-13-levaram-a-rompimento.jhtm>. Acesso em 22 de junho de 2011.

UNZETE, Celso. **O Livro de Ouro do Futebol**. Sinergia: Rio de Janeiro, 2009.

ZIRPOLI, Cássio. **Esporte e Números**: Centenário sem ter nada. Disponível em: <http://blogs.diariodepernambuco.com.br/esportes/?p=20009>. Acesso em 02 de outubro de 2011.