

**UFRJ - UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO
FACC – Faculdade de Administração e Ciências Contábeis
Curso de Administração**

**Autor: Pedro Luiz Sousa da Silva
DRE:108082617**

**Gestão do Marketing em Times de Futebol – Um
Estudo de Caso do Futebol Clube Barcelona**

Rio de Janeiro, Julho de 2013

Pedro Luiz Sousa da Silva

**Gestão do Marketing em Times de Futebol – Um
Estudo de Caso do Futebol Clube Barcelona**

Dissertação de Graduação apresentada ao curso de Bacharel em Administração, Faculdade de Administração e Ciências Contábeis, Universidade Federal do Rio de Janeiro, como parte dos requisitos necessários à obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientador: Daniela Abrantes Ferreira

**Rio de Janeiro
2013**

Pedro Luiz Sousa da Silva

Gestão do Marketing em Times de Futebol – Um Estudo de Caso do Futebol Clube Barcelona

Rio de Janeiro, 30 de Julho de 2013.

(Prof^a Dr^a. Daniela Abrantes Ferreira, Professora da Faculdade de Administração e Ciências Contábeis)

Prof^o DSc. Angelo Maia Cister, Professor da Faculdade de Administração e Ciências Contábeis

DEDICATÓRIA

“Dedico este trabalho a todos aqueles que possuem um sonho. Nada é impossível para quem se dedica. Quando uma criatura humana desperta para um grande sonho e sobre ele lança toda a força de sua alma, todo o universo conspira a seu favor”

AGRADECIMENTOS

Agradeço a todos que me ajudaram nesse período extremamente importante em minha vida.

À Deus, minha família, meus amigos, professores e aos que estiverem torcendo por mim de alguma forma.

Levo comigo toda a esperança do mundo, de que o conhecimento e experiências adquiridas nesse período, irão me ajudar a construir um perfil profissional de extremo sucesso e de valores e princípios corretos.

RESUMO

O Futebol Clube Barcelona é um [clube espanhol](#) da cidade de [Barcelona](#) ([Catalunha](#)). Também é conhecido como Barcelona ou ainda pelo [acrônimo](#) FCB. Em 2010, uma pesquisa realizada pela empresa alemã Sport+Market concluiu que a torcida do Barcelona é a maior da Europa, contando com cerca de 57,8 milhões de pessoas. O Barcelona foi o primeiro clube espanhol a ganhar na mesma temporada o composto da [Liga dos Campeões](#), da [Copa do Rei da Espanha](#) e da [La Liga](#).

O Barcelona é uma das marcas mais conhecidas do planeta. E o clube viu sua marca dobrar de valorização nos últimos anos, quando o clube adotou uma postura profissional e iniciou uma série de mudanças que possibilitaram ações estratégicas de marketing que visavam aumentar o poder da marca, fidelizar os torcedores, valorizar as dependências e as ações do clube, e aumentar receita.

Com as diversas ações de marketing, o FC Barcelona virou um modelo de sucesso tanto para empresas quanto para clubes ao redor do mundo.

O objetivo do trabalho é justamente compreender as principais ações e o modelo de gestão de marketing de um clube – O Futebol Clube Barcelona - reconhecido como exemplo pela sua forma de administração, comparando-o com os principais clubes brasileiros, visando a sugerir mudanças no seu modelo de gestão de marketing.

ABSTRACT

The Football Club Barcelona is a Spanish club Barcelona city (Catalonia). It is also known as Barcelona or by the acronym FCB. In 2010, a survey conducted by the German company Sport + Market concluded that the Barcelona fans is the largest in Europe, with around 57.8 million people. Barcelona was the first Spanish club to win the same season the compound of the Champions League, King's Cup in Spain and La Liga.

Barcelona is one of the best known brands on the planet. And the club saw its brand value doubled in the last year, when the club adopted a professional approach and initiated a series of changes that enabled strategic marketing actions aimed at increasing the power of the brand, loyal fans, value dependencies and actions club, and increase revenue.

FC Barcelona became a model of success for both companies and for clubs around the world, with the various marketing actions.

The aim of the study is to understand the key actions and management model of marketing a club - Football Club Barcelona - recognized as such by its form of administration, comparing it with the leading Brazilian clubs, aiming to suggest changes in your model marketing management.

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico I – Receita da Transação de Jogadores em milhões	21
Gráfico II – Receita de Patrocínio e Publicidade	21
Gráfico III – Receita de Bilheteria	22
Gráfico IV – Cotas de Televisão	22
Gráfico V – Sede Social do Clube e Esportes Amadores	23
Gráfico VI – Outras Receitas	23
Gráfico VII – Composição das Receitas	24
Gráfico VIII - Fluxograma Resultado Financeiro	26
Gráfico IX: Estrutura Organizacional	28
Gráfico X: Mapa Estratégico Barcelona	30

LISTA DE TABELAS

Tabela I – Números dos Clubes – Real Madrid	9
Tabela II – Números dos Clubes – Barcelona	10

Tabela III – Números dos Clubes – Manchester United	11
Tabela IV – Números dos Clubes – Bayern de Munique	11
Tabela V – Números dos Clubes – Chelsea	12
Tabela VI – Números dos Clubes Brasileiros (Receita)	16
Tabela VII – Números dos Clubes Brasileiros (Endividamentos)	16
Tabela VIII – Números dos Clubes Brasileiros (Incremento de Receita)	17

SUMÁRIO

1. Introdução.....	11
2. Futebol no Mundo.....	13
2.1 História do Futebol	13

	2.2 Principais Clubes Atuais	14
	2.2.1 Real Madrid.....	14
	2.2.2 Barcelona.....	14
	2.2.3 Manchester United.....	15
	2.2.4 Bayern de Munique.....	15
	2.2.5 Chelsea.....	16
	2.3 Panorama do Futebol no Brasil e no Mundo	18
3.	Futebol no Brasil	20
4.	3.1 Realidade Financeira dos Clubes Brasileiros	
	23	
	3.2 Receita dos Clubes Brasileiros	25
5.	Metodologia 7	
6.	Análise de Resultados 1	
	5.1.Breve Histórico 1	
	5.2.Estrutura Organizacional 2	
	5.3.Gestão de Marketing 7	
	5.4 Resultados Obtidos.....	37
7.	Conclusão	
	Referências Bibliográficas.....	45

1. INTRODUÇÃO

O presente trabalho trata da gestão do marketing no futebol contemporâneo e a divergência dos clubes brasileiros em relação aos clubes europeus, em especial ao Futebol Clube Barcelona, ou simplesmente Barcelona, clube que é sinônimo de credibilidade e sucesso em toda a sua cadeia de gestão futebolística.

A gestão do marketing no futebol no Brasil vem sendo abordada com frequência nos últimos anos, com o advento da especialização dos gestores de futebol na profissão. Porém, ainda há uma falta de estudos específicos sobre o futebol e sua gestão, e uma carência de aperfeiçoamento do modelo de gestão dos clubes esportivos brasileiros. Neto (1998, p. 22) afirma existir “um novo paradigma a ser adotado pelos nossos clubes. Há quem diga que o único caminho para a sobrevivência do esporte é a viabilização dos negócios esportivos”.

Porém o futebol brasileiro vem enxergando nos últimos anos o potencial que um clube bem gerido pode trazer em relação a resultados dentro e fora de campo. Segundo dados da consultoria Deloitte no Brasil, o Corinthians, o São Paulo e o Flamengo foram os clubes brasileiros que mais arrecadaram em 2012. O Corinthians, por exemplo, arrecadou 94,1 milhões de euros, sendo o brasileiro mais bem colocado. Os 20 primeiros clubes do atual ranking somaram 4,8 bilhões de euros, um crescimento de aproximadamente 10% sobre 2011. (Fonte: <http://www.mktesportivo.com/>, acesso em 01/05/2013)

Estes resultados sugerem que os clubes de futebol podem ser verdadeiros instrumentos de arrecadação financeira. Tais receitas incidem em investimentos para a criação de um time competitivo e vencedor. O contrário também é verídico. O Brasil sofreu durante muito tempo com uma falta de especialização nas posições de gerência, onde os dirigentes dos principais clubes brasileiros não enxergaram o potencial que o marketing atrelado a sua torcida poderia trazer, e contraíram dívidas grandiosas para gerar receita e investimentos. Entre 2004 e 2011, as dívidas dos clubes brasileiros cresceram muito mais do que as receitas geradas. Segundo levantamento recente do Instituto Brasileiro de Direito Desportivo (IBDD), nesses quatro anos houve aumento constante do endividamento bancário e de outros tipos de empréstimo dos clubes nacionais. Tal processo é rápido e cresce com velocidade ainda maior do que a evolução das receitas. Desde 2003, os maiores clubes do país aumentaram em 235% (Fonte: <http://www.mktesportivo.com/>, acesso em 01/05/2013) a receita, passando de R\$ 800 milhões em 2003 para R\$ 2,7 bilhões em 2011. No mesmo período, porém, as dívidas cresceram 306%, de R\$ 1,2 bilhão para R\$ 4,7 bilhões (Fonte: <http://www.mktesportivo.com/>, acesso em 01/05/2013). O principal indicador que constata que as contas do futebol brasileiro estão em colapso é a análise das dívidas que os clubes acumulam. Tal dívida total atinge o patamar de R\$ 4,7 bilhões. Levando-se em conta apenas os clubes com as 12 maiores arrecadações do país, nenhum deve menos que R\$ 100 milhões. (Fonte: <http://www.mktesportivo.com/>, acesso em 03/05/2013)

A dívida não seria um problema se os clubes tivessem um plano para pagá-la. Sem esse planejamento, um time não tem como equilibrar gastos e ganhos. Com dívidas, a receita entra na conta do clube e é usada para pagar as contas atrasadas. Quando os salários vencem, os clubes têm de ir a um banco para pedir empréstimos. E o acúmulo de empréstimos, acabam transformando o problema em algo ainda maior.

O futebol apresenta características que diferem das demais atividades, no entanto, o fator psicológico-emocional leva os gestores a tomar decisões considerando a emoção em detrimento da razão. Assim, os clubes necessitam cada vez mais adotar um sistema de informações que possa oferecer subsídios e auxiliar a tomada de decisão. Tal necessidade é corroborada por Edwards Apud Kfourri, (2000, p. 15) quando o presidente do Manchester United afirma que “contratar um jogador sem obedecer a qualquer orçamento e sem saber se seus salários poderão ser pagos é um exemplo típico de decisão com base na emoção”.

Dentro desse contexto, a presente pesquisa visa contribuir com o processo de gestão dos clubes de futebol, procurando compreender a necessidade de modernização na tomada de decisão dos gestores de clubes de futebol, tendo como base o caso de sucesso do clube Barcelona, principalmente em termos de geração de receitas.

O fato dos clubes brasileiros de futebol apresentarem sistematicamente situação deficitária, que resulta em endividamento bancário, inadimplência fiscal e previdenciária, atrasos nas obrigações trabalhistas e nos salários dos jogadores, sugere a necessidade de aperfeiçoamento da qualidade da gestão dessas entidades.

O objetivo do trabalho é justamente compreender as principais ações e o modelo de gestão de marketing de um clube – O Futebol Clube Barcelona - reconhecido como exemplo pela sua forma de administração, comparando-o com os principais clubes brasileiros, visando a sugerir mudanças no seu modelo de gestão de marketing

2. FUTEBOL NO MUNDO

2.1 História do Futebol

O futebol é um dos esportes mais populares na Europa e nas Américas. Ele tem uma história viva e interessante no mundo dos esportes. As primeiras evidências de futebol, jogado como um esporte, encontra ocorrência na China durante o segundo e terceiro séculos a.C,

na China, durante a dinastia Han onde as pessoas usavam bolas de couro, chutando-o em uma pequena rede. Fatos registrados também apoiam o fato de que os romanos e gregos costumavam jogar bola para se divertir e brincar. Alguns fatos apontam para Kyoto, no Japão, onde chutes de bola era um esporte popular (MURRAY, 2008).

O crescimento inicial do futebol moderno começou na Inglaterra. Porém, Rei Edward III proibiu o futebol em 1365, devido aos incidentes crescentes de violência e indulgência militar no esporte. Em 1424 o Rei James I da Escócia também proclamou no Parlamento, que nenhum homem poderia jogar futebol.

Quando e onde, exatamente, o futebol foi inventado, não há exatidão na informação. Porém, as pesquisas apontam que o esporte é jogado há mais de três mil anos. O nascimento do futebol moderno deve ser creditado à Grã-Bretanha. Ele também era conhecido como o futebol de associação, com a Escócia e Inglaterra sendo os co-fundadores do jogo sistemático de futebol.

O início da história do futebol moderno é datado de 1815, em uma grande evolução, que fez o futebol popular em Universidades, Faculdades e Escolas. O futebol nesta época surgiu com um conjunto de regras, conhecidas como as Regras de Cambridge. O esporte foi segregado em dois grupos, algumas faculdades e escolas optaram por regras do rugby que permitiram disparo, chutando e também carregando a bola. Estas regras foram exclusivamente proibida de acordo com a regras Cambridge.

A consolidação da história do futebol moderno foi observada em 1863. Em outubro de 1863, onze representantes dos clubes de Londres e escolas, atendidas na Taverna do Maçom, se reuniram para definir regras comuns fundamentais e controlar os jogos entre si. O resultado desta reunião foi a formação da Associação de Futebol. Em dezembro de 1863, o Rugby e Associação de Futebol se dividiram, portanto neste momento, o futebol não permitiria nenhum toque com a mão na bola. (KLEIN, 2001)

Os Italianos, austríacos e alemães, atraíram o esporte para a Europa, enquanto a Argentina, o Uruguai e o Brasil adotaram o esporte na América do Sul. A FIFA- Federação Internacional de Futebol - foi fundada no ano de 1904 e no início dos anos 1930, diferentes ligas estavam operando de vários países, iniciando os principais campeonatos e resultando nas principais ligas e criações dos times hoje existentes.

2.2 Principais Clubes Atuais

O futebol tem passado por diversas mudanças ao longo do tempo. De estilo, de visão de táticas, entre outras vertentes. Contudo, a vertente mais importante a ser analisada, é no entorno de sua visão de mercado e gestão. (ASSAF 2010).

O futebol mundial tornou-se mais do que apenas um jogo. É um grande negócio. A capacidade de gerar receitas tornou-se uma habilidade vital para os clubes, e sua saúde financeira pode ter uma tendência a correr em paralelo com os resultados em campo.

Apesar de muitos clubes das melhores ligas europeias serem capazes de gerar receita, existem alguns clubes que conseguem se destacar acima do resto. Estes clubes conseguiram construir suas marcas a um nível global, e estão olhando para ganhar quota de mercado em todos os cantos do globo. Segundo a Deloitte, alguns times, conseguem ter receitas equiparáveis a de grandes empresas globais(www.deloitte.com). Tais receitas os colocam como os principais clubes de futebol do mundo. Com base em suas demonstrações financeiras e de dados disponíveis publicamente, destacam-se: Real Madrid (Espanha), Barcelona(Espanha), Manchester United(Inglaterra), Bayer de Munique(Alemanha) e Chelsea(Inglaterra). A seguir um breve detalhamento sobre cada um dos clubes:

2.2.1 Real Madrid

O Real Madrid estava no topo da lista da Deloitte para o oitavo ano consecutivo, e se tornou a primeira equipe a gravar mais de € 500 milhões em receita ao longo de uma temporada. O clube registrou um aumento de 7% na receita total através de 2011-12, principalmente através da adição de amistosos ao redor do mundo. Com o poder da estrela do Real Madrid, a adição de partidas de exibição na China, Kuwait, e os Estados Unidos foram um impulso para as receitas de transmissão do clube. Ao mesmo tempo, o clube estendeu o acordo de patrocínio com a Adidas através de 2019-20, garantindo que as suas fontes de receitas comerciais continuará forte nos próximos anos.

O presidente Florentino Perez é um dos visionários do futebol mundial e símbolo da mudança acrescida por este novo modelo de gestão. O Real Madrid tem planos futuros para expandir o seu estádio: Santiago Bernabeu, e um plano ainda mais ambicioso para construir um parque temático dedicado ao clube.

Receitas Estádio: 126.200.000 €

Receita de Transmissão: 199.200.000 €

Receitas Comerciais: 187.200.000 €

Tabela 1: Números dos Clubes(Real Madrid)

Fonte: www.forbes.com/soccer-valuations

2.2.2 Barcelona

O Barcelona, objeto deste estudo, vem obtendo um crescimento muito considerável ao longo dos anos, formando jogadores obtidos ao redor do mundo, com uma visão diferenciada de gestão esportiva. Em relação a receita, manteve o ritmo de crescimento em relação aos anos anteriores de acordo com a Deloitte, aumentando sua receita comercial em 20%, e nas duas últimas temporadas tem aumentado sua receita em € 64.700.000. Este aumento deve-se quase exclusivamente ao negócio com a Qatar Sports Investments, no valor de cerca de € 30 milhões por temporada. Para evidenciar o modelo de negócio atual do Barcelona, podemos lembrar que o clube foi famosamente conhecido por evitar lucrativos patrocínios de camisa, e para as cinco temporadas anteriores foi caridosamente pagando fundo humanitário UNICEF para os direitos da camisa.

Semelhante ao Real Madrid, o Barcelona também tem planos para renovar o seu estádio, o Camp Nou. Mesmo que o clube obtenha uma média 75.069 torcedores por partida em casa em 2011-12, ele só aumentou a receita em € 0,2 milhão e esperam melhorar esse número com uma experiência de um estádio mais moderno.

Receitas Estádio: 116.300.000 €

Receitas de Transmissão: 179.800.000 €
--

Receitas Comerciais: 186.900.000 €

Tabela 2: Números dos Clubes(Barcelona)

Fonte: www.forbes.com/soccer-valuations

2.2.3 – Manchester United

O Manchester United é conhecido mundialmente por ser um clube de gestão diferenciada, desde o seu princípio. Um grande exemplo é a racionalidade e o planejamento de manutenção dos profissionais de gestão do clube a longo prazo. O presidente-executivo David Gill, negociou recentemente para aumento da receita com a DHL, apenas para reposição de acessórios de treinamento, um contrato que vale € 10 milhões por temporada. O conceito de patrocinar os acessórios de treinamento foi tão bem, que o United negociou cedo com DHL, e

buscará uma quantidade ainda maior para os direitos, a partir de julho de 2013.

O clube também pretende continuar a crescer o seu apelo nos Estados Unidos. A partir de 2014-15, a Chevrolet vai assumir como patrocinador a camisa do United, depois de concordar com um contrato de sete anos no valor de € 432.000.000. O clube também abriu na New York Stock Exchange, em agosto de 2012, e lançaram planos de abrir um escritório global em Nova York para aproveitar potenciais oportunidades de receita.

Receitas Estádio: 122.000.000 €
Receitas de Transmissão: 128.500.000 €
Receitas Comerciais: 145.400.000 €

Tabela 3: Números dos Clubes(Manchester United)

Fonte: www.forbes.com/soccer-valuations

2.2.4 – Bayern de Munique

O Bayern de Munique foi um dos clubes que mais lucrou em prêmios por bonificações em campeonatos um mundo. O valor total das duas últimas temporadas, equivalem a: € 43.800.000 em prêmios em dinheiro. O sucesso no campo também permitiu que o Bayern de Munique pudesse investir na renovação de seu estádio, e com isso poder jogar com o apoio de sua torcida, incluindo a final da Champions League, que passou a ser disputado no Allianz Arena.

Contudo, o Bayern também pode creditar seu sucesso financeiro para a economia alemã resistente. O clube registrou um aumento de 13% na receita comercial ao longo da última temporada, e a receita com mercadorias, subiu para € 57.400.000. O aumento em merchandising permitiu que o Bayer renovasse seu patrocínio de camisa com a Deutsche Telekom, a uma taxa de € 30 milhões por temporada, e da contratação do técnico Pep Guardiola na próxima temporada.

Receitas Estádio: 85.400.000 €
Receitas de Transmissão: 81.400.000 €
Receitas Comerciais: 201.600.000 €

Tabela 4: Números dos Clubes(Bayern de Munique)

Fonte: www.forbes.com/soccer-valuations

2.2.5 –Chelsea

O Chelsea se tornou o primeiro clube de Londres a vencer a UEFA Champions League, e conseguiu € 59,9 milhões da UEFA em prêmio. O clube também venceu a FA Cup, e do sucesso no campo trouxe três datas extras de receita em Stamford Bridge.

As duas conquistas da Copa coincidiu com a renovação de patrocínio com a Adidas e Samsung, e os negócios ajudou o Chelsea aumentar a receita comercial em 12%. O clube também pode se beneficiar das novas ofertas de transmissão da Premier League, o que deve levar pelo menos mais uma grande arrecadação em receitas para a liga mais rica do mundo.

A fim de manter-se mais forte que seus rivais, o Chelsea está buscando a construção de um estádio para 60 mil pessoas, em Londres. Mas o clube não foi capaz de garantir um local, e sua incapacidade de avançar nas 2012-13 Liga dos Campeões colocou o Chelsea em perigo de cair fora do top 5 em temporadas futuras.

Receitas Estádio: 96,1 €
Receitas de Transmissão: 139,4 €
Receitas Comerciais: 87,1 €

Tabela 5: Números dos Clubes(Chelsea)
Fonte: www.forbes.com/soccer-valuations

2.3 Panorama do Futebol no Brasil e no Mundo

O futebol mundial é hoje um grande negócio. De acordo com o Plano de Modernização do Futebol Brasileiro (2010) da Fundação Getúlio Vargas (FGV), que inclui os agentes diretos, como clubes e federações, e indiretos, como indústrias de equipamentos esportivos e a mídia, o futebol mundial movimentada, em média, cerca de 250 bilhões de dólares anuais. No Brasil, dados desse mesmo relatório mostram que o futebol é uma atividade econômica com grande capacidade de

gerar empregos, e tem efeito multiplicador maior que vários setores tradicionais, contabilizando:

- Trezentos (300) mil empregos diretos;
- Trinta (30) milhões de praticantes (formais e não formais);
- Quinhentos e oitenta (580) mil participantes em treze (13) mil times em jogos organizados (esporte formal);
- Quinhentos e oitenta (580) estádios com capacidade para abrigar mais de cinco e meio (5,5) milhões de torcedores;
- Cerca de quinhentos (500) clubes profissionais disputando uma média de noventa (90) partidas por ano;
- Em termos de fornecimento anual de materiais e equipamentos esportivos, são cerca de nove (9) milhões de chuteiras para futebol e futsal, seis (6) milhões de bolas e trinta e dois (32) milhões de camisas.

Contudo, o Brasil está longe de aproveitar todo seu potencial. Comparado ao valor mundial citado acima, o futebol brasileiro representa menos de 1% dos duzentos e cinquenta (250) bilhões de dólares movimentados anualmente

(Fonte: <http://www.mktesportivo.com/>, acesso em 06/05/2013). Além dos problemas estruturais da nossa economia e das diferenças de renda per capita entre o Brasil e os principais países que investem no futebol como atividade econômica (por exemplo, Espanha, Alemanha, Itália e Inglaterra), a administração dos dirigentes tradicionais de clubes e federações de futebol tem sido apontada como a causa maior que faz com que o futebol brasileiro não consiga aproveitar plenamente seu potencial econômico, principalmente nos chamados agentes diretos – clubes e federações.

3. FUTEBOL NO BRASIL

O futebol moderno, surgido na Inglaterra, chegou ao Brasil por meio de Charles Miller. No início, o futebol era praticado pela aristocracia brasileira, e apenas brancos jogavam o esporte. A maioria dos clubes era composta por estrangeiros que vieram para o Brasil, na década de 20. Os negros começaram a ser aceitos nos times, por

intermédio da iniciativa do Clube de Regatas Vasco da Gama. O clube do Rio de Janeiro foi o primeiro time de grande porte a vencer um campeonato tendo em seu elenco grande parte de jogadores negros.

Durante o Governo do Presidente Getúlio Vargas, houve um grande esforço para aumentar a prática do futebol no país. Tais esforços, disseminaram o futebol pelo país e culminaram na realização da Copa do Mundo de 1950 no país.

O Brasil só veio a ganhar um campeonato mundial em 1958. A Seleção Brasileira de Futebol é um dos principais times nacionais de futebol do mundo. Maior vencedor da Copa do Mundo FIFA, com cinco títulos, o Brasil é conhecido por sua camisa nas cores amarela e verde, com shorts azuis e meias brancas, as quatro cores da bandeira nacional. Pelo fato da camisa ser predominantemente amarela, a Seleção Brasileira também é tratada como seleção canarinho.

Portanto, o esporte popularizou-se também, pelos títulos conquistados, e só foi possível ser popular graças a sua forma simples de jogar, tendo apenas uma bola e alguns amigos e um espaço aberto, pode-se jogar o futebol de forma a brincar sem violência mas com inteligência e carisma que o esporte oferece aos que sabem jogá-lo.

O século XX foi, no Brasil, o século do futebol. Desde sua introdução no país, o antigo “esporte bretão” passou por um verdadeiro processo de incorporação cultural até se constituir no que os brasileiros chamam de “a paixão nacional”, como se com isso quisessem afirmar que o futebol é quase uma propriedade nossa, que fomos talhados para o futebol, que não só o nosso futebol é o melhor do mundo, como o país é o lugar do mundo onde mais se ama e se entende o futebol. Tudo isso está bem sintetizado no epíteto “Brasil, país do futebol”, já solidificado não só no imaginário nacional, mas também fora do país, principalmente em decorrência da supremacia brasileira em Copas do Mundo, após as cinco conquistas (1958/1962/1970/1994/2002).

Mais do que uma paixão, o futebol foi um elemento primordial na história recente do país, em sua transição de uma sociedade rural para uma moderna sociedade urbana e industrial. Como vários estudiosos destacaram, o futebol no Brasil foi um poderoso mecanismo de

integração social, de solidificação de uma identidade nacional, além de revelar certas características imaginadas da “alma brasileira” (LEVER; DAMATTA; LEITE LOPES; HELAL; 1983, 1982, 1994, 2009). Foi através do futebol que os brasileiros puderam integrar “Estado nacional e sociedade e sentir a confiança na nossa capacidade como povo que podia vencer como país moderno, que podia, também, cantar com orgulho seu hino e perder-se emocionado dentro do campo verde da bandeira nacional.” (DAMATTA, 1994, p. 17).

No entanto, próximo do final do século XX, particularmente a partir de fins da década de 70, se começa a falar de uma “crise” no futebol brasileiro. Essa crise manifesta-se, por exemplo, na queda progressiva do número de espectadores das partidas de futebol, no aumento da violência nos estádios (principalmente entre as chamadas “torcidas organizadas”), na evasão de jogadores para o exterior e no crescente endividamento financeiro dos clubes. Inicialmente sentida e dramatizada pela imprensa esportiva, a crise do futebol passou a ser objeto de alguns estudos acadêmicos que procuraram detectar quais os problemas que afligiam o futebol brasileiro e apontar algumas alternativas (HELAL; MURAD; TOLEDO; 1994 e 1997, 1996, 2010).

3.1 Realidade Financeira dos Clubes Brasileiros

O Panorama do futebol brasileiro atual, demonstra uma realidade complicada para os clubes, em termos financeiros. Ao comparar a receita total, com o endividamentos dos clubes, percebe-se uma nítida dificuldade dos clubes em conseguir um aumento das receitas e uma

diminuição das dívidas. Apesar do bom resultado em 2012, ainda há muito para se trabalhar neste sentido.

Receita total dos maiores clubes do Brasil

RK	Clubes	Receita Total- Em R\$ Milhões		Varição 2011-12	Varição 2008-12
		2012	2011	Em %	Em %
1	Corinthians	358,5	290,5	23%	205%
2	São Paulo	284,1	226,1	26%	77%
3	Internacional	264,2	198,2	33%	86%
4	Palmeiras*	244,6	148,1	65%	76%
5	Grêmio	233,5	143,3	63%	136%
6	Atlético-PR**	212,8	65,5	225%	380%
7	Flamengo	212,0	185,0	15%	80%
8	Santos	199,8	189,1	6%	206%
9	Atlético-MG	163,0	99,8	63%	183%
10	Fluminense	151,2	80,2	89%	127%
11	Vasco da Gama	139,4	137,1	2%	168%
12	Botafogo	122,8	58,9	109%	139%
13	Cruzeiro	120,4	128,7	-6%	28%
14	Coritiba	82,8	66,5	24%	120%
15	Bahia	66,6	36,9	81%	602%
16	Vitória	52,3	34,2	53%	177%
17	Portuguesa	50,3	29,2	72%	7%
18	Goiás	48,7	17,1	185%	136%
19	Náutico	41,1	19,2	114%	139%
20	Figueirense	41,0	40,7	1%	-45%

*Palmeiras inclui R\$ 57,9 milhões com as receitas de prédios recebidos da Wtorre.

**Atlético-PR inclui R\$ 123,1 milhões de repasses de títulos a venda do potencial construtivo da Arena.

Fonte: Análise Amir Somoggi

Amir Somoggi
Marketing e Gestão Esportiva

3

Tabela 6: Números dos Clubes Brasileiros (receita)

Fonte: www.bdobrazil.com.br

Endividamento dos maiores clubes do Brasil

RK	Clubes	Endividamento - Em R\$ milhões		Varição 2011-12	Varição 2008-12
		2012	2011	Em %	Em %
1	Flamengo	741,7	355,5	109%	154%
2	Botafogo	614,5	563,9	9%	147%
3	Fluminense	434,9	404,9	7%	42%
4	Atlético-MG	414,5	367,6	13%	56%
5	Vasco da Gama	410,0	422,6	-3%	19%
6	Palmeiras	287,2	240,5	19%	320%
7	Internacional	214,0	197,4	8%	52%
8	São Paulo	199,7	158,5	26%	241%
9	Santos	194,4	207,7	-6%	39%
10	Grêmio	187,2	198,9	-6%	53%
11	Corinthians	177,1	178,5	-1%	82%
12	Cruzeiro	143,0	120,3	19%	53%
13	Portuguesa	135,4	138,3	-2%	15%
14	Coritiba	122,8	111,0	11%	147%
15	Goiás	80,4	79,9	1%	165%
16	Náutico	66,2	63,7	4%	ND
17	Bahia	61,2	58,4	5%	-8%
18	Figueirense	46,1	27,0	71%	521%
19	Vitória	15,6	10,4	49%	-81%
20	Atlético-PR	-82,4	4,1	-2089%	-746%

Fonte: Análise Amir Somoggi

Amir Somoggi
Marketing e Gestão Esportiva

15

Tabela 7: Números dos Clubes Brasileiros (endividamentos)
Fonte: www.bdobrazil.com.br

Endividamento dos maiores clubes do Brasil

Quando analisadas as dívidas dos clubes em relação às receitas geradas pelos clubes em 2012 fica claro que o incremento das receitas foi extremamente positivo para o resultado geral deste indicador. A relação Dívida / Receita Total média dos 20 clubes que era de 1,78 em 2011, caiu para 1,44 em 2012.

Relação dívida / receita total -20 maiores clubes brasileiros

RK	Clubes	Relação Dívida / Receita Total	
		2012	2011
1	Botafogo	5,0	9,6
2	Flamengo	3,5	1,9
3	Vasco da Gama	2,9	3,1
4	Fluminense	2,9	5,1
5	Portuguesa	2,7	4,7
6	Atlético-MG	2,5	3,7
7	Goiás	1,6	4,7
8	Náutico	1,6	3,3
9	Coritiba	1,5	1,7
10	Cruzeiro	1,2	0,9
11	Palmeiras	1,2	1,6
12	Figueirense	1,1	0,7
13	Santos	1,0	1,1
14	Bahia	0,9	1,6
15	Internacional	0,8	1,0
16	Grêmio	0,8	1,4
17	São Paulo	0,7	0,7
18	Corinthians	0,5	0,6
19	Vitória	0,3	0,3
20	Atlético-PR	-0,4	0,1

Fonte: Análise Amir Somoggi

Amir Somoggi
Marketing e Gestão Esportiva

16

Tabela 8: Números dos Clubes Brasileiros (incremento receita)
Fonte: www.bdobrazil.com.br

3.2 Receitas dos Clubes Brasileiros

O futebol brasileiro gera hoje em dia uma receita maior do que em todos os outros períodos da história. A receita aumentou nos últimos dez anos, devendo alcançar cerca de R\$ 3 bilhões em 2013 (Pitts & Stotlar, 2012). Esse avanço, no entanto, não impediu que o nível de endividamento desses mesmos clubes crescesse quase quatro vezes no período, chegando a incríveis R\$ 4,7 bilhões. O que esses dados mostram claramente é que os avanços obtidos na captação de maiores e novas receitas não foram acompanhados por um processo de profissionalização das estruturas de gestão que permitisse uma situação financeira mais confortável e sustentável. Além disso, o faturamento ainda está distante do patamar da Europa, o que indica haver um potencial grande de expansão, principalmente utilizando melhor o poder de consumo do torcedor.

O incremento das receitas no Brasil deu-se basicamente por conta dos valores das cotas de patrocínio e das vendas dos direitos de transmissão. Esses dois itens juntos representavam em média um terço da arrecadação total dos clubes cinco anos atrás; hoje já significam mais da metade. Com exceção do que é obtido com as transferências de atletas, todos os demais recursos advêm diretamente dos torcedores: bilheteria, programas de sócio-torcedor e produtos licenciados. São exatamente essas fontes vinculadas ao que há de mais valioso para um clube — a fidelidade de seu torcedor — que não se desenvolveram como poderiam nos últimos anos.

O importante, através desses dados, é ressaltar que o futebol brasileiro ainda está muito distante do patamar de receita da Europa. Os dez maiores clubes do continente europeu arrecadaram na temporada 2011/2012 quase cinco vezes mais do que os dez principais do Brasil (Deloitte Football Money League 2013). O maior clube brasileiro em termos de faturamento deve aproximar-se apenas do 19º do ranking europeu, a Roma da Itália. E isso mesmo levando em conta o forte aumento dos valores dos direitos de transmissão ocorrido no Brasil, cuja renegociação recente propiciou ao clube Corinthians, por exemplo, um crescimento de 100% nessa fonte de receita de um ano para o outro.

Por outro lado, a taxa de crescimento das receitas no Brasil tem sido muito mais alta do que na Europa. Os 10 maiores clubes brasileiros aumentaram em 23% suas receitas no último ano; na Europa esse índice foi de apenas 12% (Pitts & Stotlar, 2012), e dois dos dez maiores do continente incorreram em queda, o que não foi observado em nenhum dos brasileiros. Porém, se os valores de patrocínio e de direitos de transmissão parecem estar próximos de um teto no país, o

trabalho para aumentar a arrecadação diretamente com os próprios torcedores ainda está lento. Enquanto os europeus geram 22% da sua receita total com o que seus torcedores gastam em dias de jogos, por exemplo, no Brasil esse número é de 8%(Pitts & Stotlar, 2012).

Dois movimentos recentes sinalizam uma possibilidade concreta de reversão desse quadro. Primeiramente, a possibilidade real de atrair mais torcedores para os estádios a partir de instalações esportivas mais modernas, adequadas, seguras e confortáveis. O maior produto atual do cenário futebolístico brasileiro, o Campeonato Brasileiro, atraiu menos de 15 mil pessoas por jogo em 2012. Nos últimos dez anos a média foi apenas de 18 mil, enquanto na Inglaterra o público médio é de 34 mil. Os 14 estádios que estão sendo reformados ou construídos no momento a partir de padrões internacionais de qualidade tornarão estes espaços muito mais atraentes para o torcedor, o que pode indicar, um aumento na presença de público.

Em segundo lugar, parece haver no mercado um processo de fortalecimento dos programas de sócio-torcedor. Além de vários clubes terem lançado e impulsionado os seus programas nos últimos tempos, foi criado este ano o projeto “Movimento por um Futebol Melhor”, por um grupo de empresas varejistas, que visa conceder descontos nos seus produtos para os participantes dos programas de sócio-torcedores de pelo menos 22 clubes. O objetivo do movimento é: aumentar o número de sócio-torcedores dos atuais 350 mil para 3,5 milhões até 2015, injetando um adicional de R\$ 1 bilhão por ano nos cofres dos clubes. E, tornando estes consumidores fiéis a suas marcas e produtos.

Ao incluir nesse cenário o desenvolvimento do mercado de produtos licenciados, que também entra no cenário de gestão de marketing brasileiro, certamente haverá um aumento da arrecadação dos clubes com o seu torcedor. Por consequência, haveria uma distribuição mais equilibrada entre as diferentes fontes de receita, diminuindo a dependência em relação a patrocinadores e detentoras dos direitos de transmissão e aumentando a importância do valor do torcedor dentro das finanças dos clubes. Naturalmente, os clubes passarão a dar mais atenção exatamente para aquele que é de fato o seu maior patrimônio - o torcedor, e contribuindo para um panorama mais virtuoso para a indústria do futebol brasileira.

As receitas dos clubes podem ser divididas em alguns aspectos, e compõem um grupo importante de arrecadação financeira.

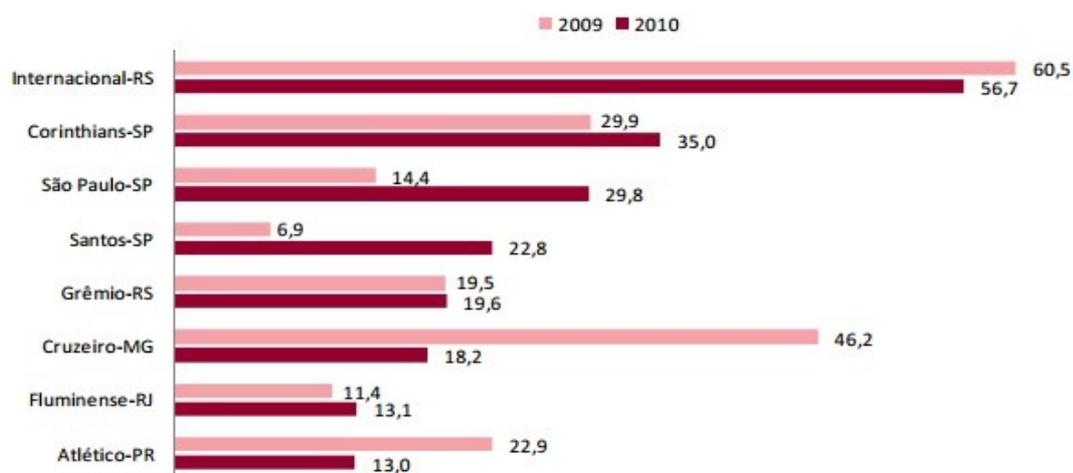


Gráfico I: Número dos Clubes Brasileiros (Receita da Transação de Jogadores em milhões)

Fonte: www.bdobrazil.com.br

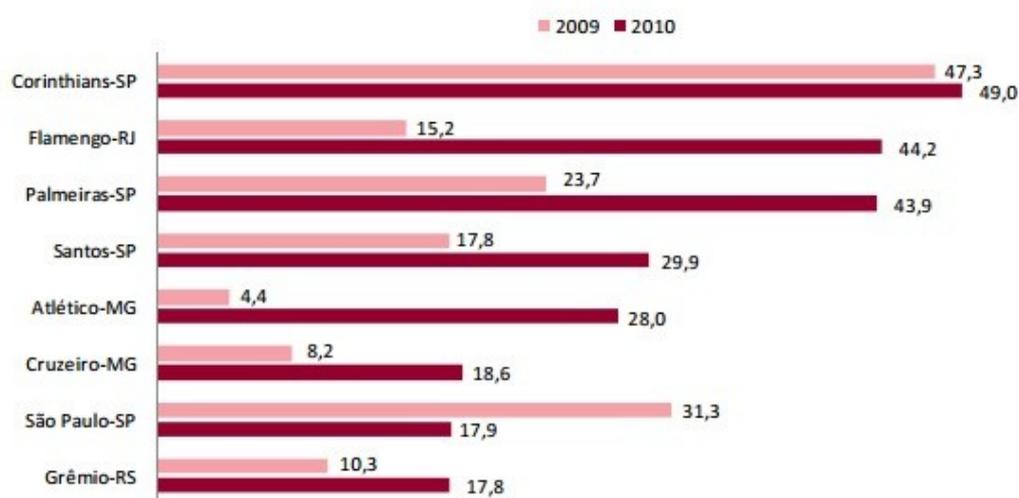
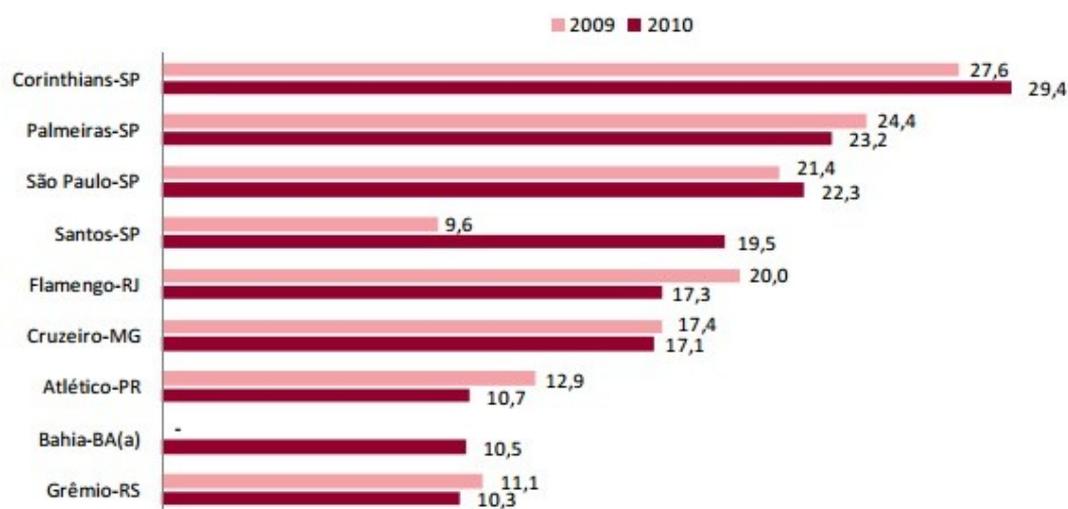


Gráfico II: Número dos Clubes Brasileiros (Receita de Patrocínio e Publicidade)

Fonte: www.bdobrazil.com.br



(a) Bahia – O clube não apresenta os dados comparativos de 2009, em desacordo com a legislação vigente.

Gráfico III: Números dos Clubes Brasileiros (Receita de Bilheteria)

Fonte: www.bdobrazil.com.br

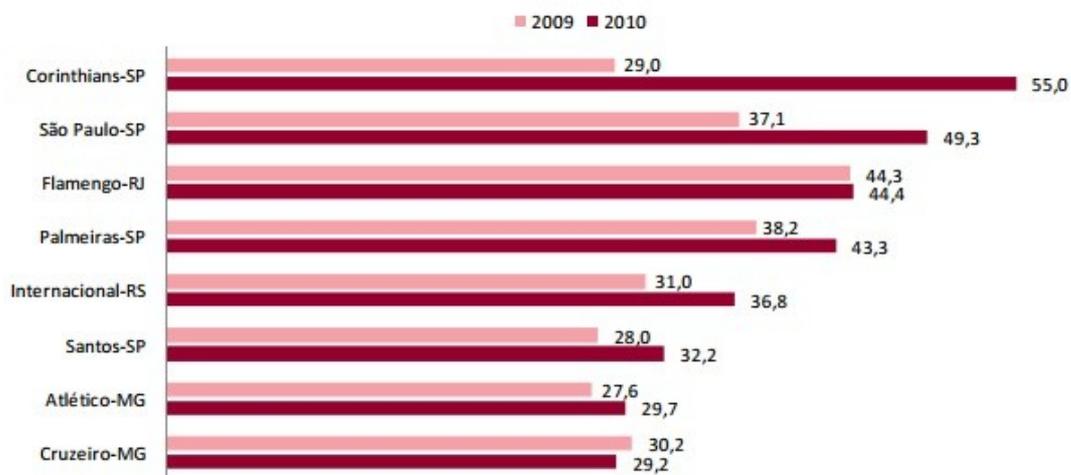


Gráfico IV: Números dos Clubes Brasileiros (Cotas de Televisão) Fonte:

www.bdobrazil.com.br

Clube Social e Esporte Amador – Em R\$ milhões

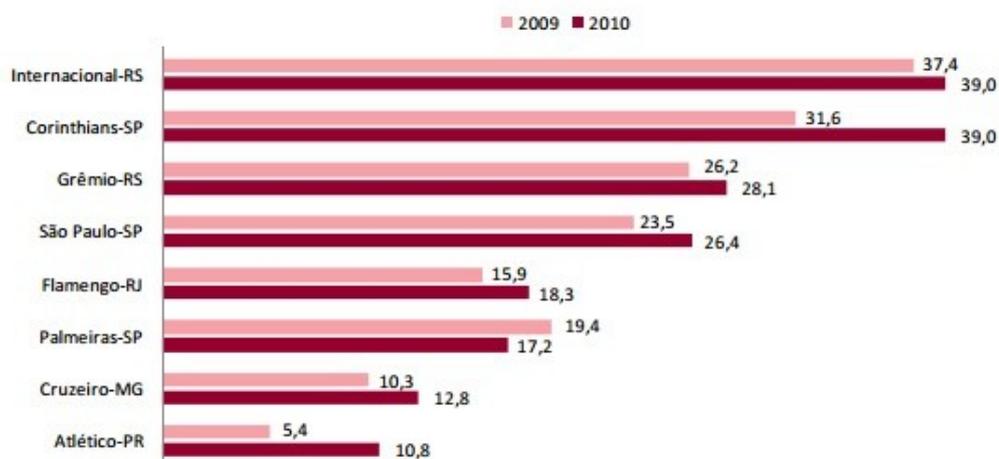
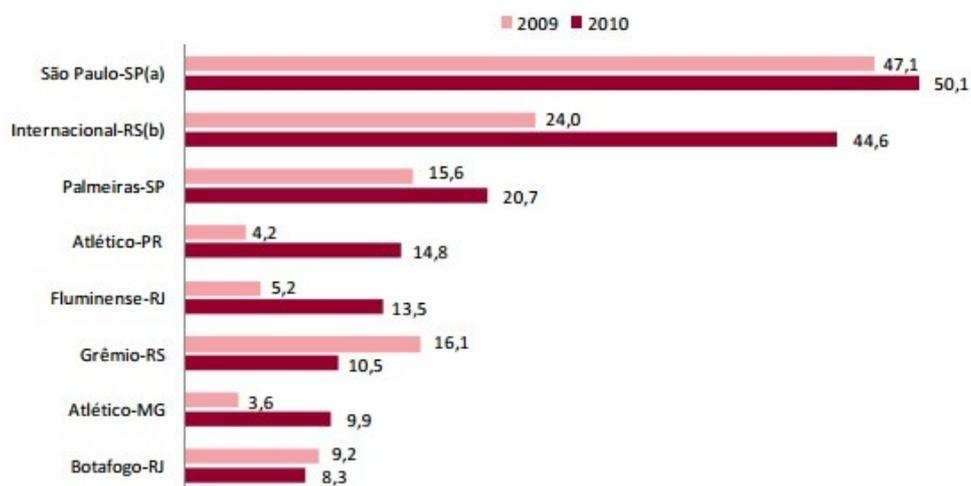


Gráfico V: Números dos Clubes Brasileiros (Sede Social do Clube e Esportes Amadores)
 Fonte: www.bdobrazil.com.br



(b) São Paulo – Morumbi – 2009 – R\$ 31,3 milhões e 2010- R\$ 34,6 milhões

(c) Internacional- Venda Estádio dos Eucaliptos em 2010 – R\$ 21,6 milhões

Gráfico VI: Números dos Clubes Brasileiros (Outras Receitas)
 Fonte: www.bdobrazil.com.br



Gráfico VII: Números dos Clubes Brasileiros (Composição das Receitas)

Fonte: www.bdobrazil.com.br

Através das tabelas, podemos perceber que as receitas são bem divididas, e que a maior parte das receitas dos clubes ainda advém das cotas de televisão. Portanto, os clubes de menor torcida, e em consequência, de menor apelo popular, precisam de criatividade e inovação em outras receitas, como o marketing, que deve ser uma das maiores fontes de receitas dos clubes modernos, a exemplo do que acontece na Europa.

4. METODOLOGIA

O objetivo do estudo é compreender as principais ações e o modelo de gestão de marketing do Futebol Clube Barcelona, comparando-o com os principais clubes brasileiros, visando a sugerir mudanças no seu modelo de gestão de marketing. Para tal, optou-se por fazer um estudo de caso.

De acordo com Yin (2005) a pesquisa de estudo de caso caracteriza-se pela análise em profundidade de um objeto ou um grupo de objetos, que podem ser indivíduos ou organizações. O estudo de caso como estratégia de pesquisa é um método que compreende o planejamento, as técnicas de coleta de dados e as abordagens de análise dos dados. Portanto, ele caracteriza-se como uma forma distintiva de investigação empírica e pode ter tanto um caráter exploratório, quanto descritivo ou explanatório.

Segundo Pitts & Stotlar (2006), Marketing Esportivo é a aplicação dos princípios de marketing a qualquer produto (bens, serviços, pessoas, lugares e ideias) da indústria do esporte. Para Contursi (1996), o Marketing Esportivo abrange o marketing do esporte e o marketing através do esporte. O marketing do esporte é o marketing de produtos e serviços esportivos (academias, clubes, corridas, basquete); já o marketing através do esporte são atividades ou produtos que fazem o uso do esporte como veículo promocional (cigarros, automóveis, vitaminas.)

O Estudo de caso apresenta as principais ações do Clube Barcelona nos últimos anos, a partir do choque de gestão protagonizado pelo espanhol Ferran Soriano. Como vice-presidente do Barcelona Futebol Clube entre 2003 e 2008, ele transformou um time que vivia em colapso financeiro numa das instituições esportivas mais bem-sucedidas – e rentáveis – do planeta. É essa reviravolta, reconhecida por especialistas como um exemplo perfeito de construção de uma marca, traz diversas ações que virariam benchmarking para diversos clubes. Ele instituiu pagamentos de salários aos jogadores de acordo com a performance em campo (participação em jogos e títulos conquistados, por exemplo) e impôs um rígido controle de custos. O resultado: entre 2003 e 2008, os lucros do Barcelona cresceram 233%, mais do que qualquer time na Europa. E isso sem contar com um patrocinador de camisa (até 2008), ao contrário do que acontece com a maioria dos times do mundo. Isso porque as receitas vêm da seguinte forma no time: 1/3 do estádio, 1/3 da tevê e 1/3 do marketing, e o lucro era muito alto.

A análise do estudo de caso, comparado à realidade da gestão de marketing dos clubes brasileiros (apresentada através de números de receita, lucros, composição do marketing), trará como resultado, indicações de oportunidades de melhoria nas ações de marketing dos clubes, tendo como base o exemplo positivo apresentado.

Para esta análise, foi necessária a composição de um fluxograma-base, que irá nortear todas as interpretações dos resultados.

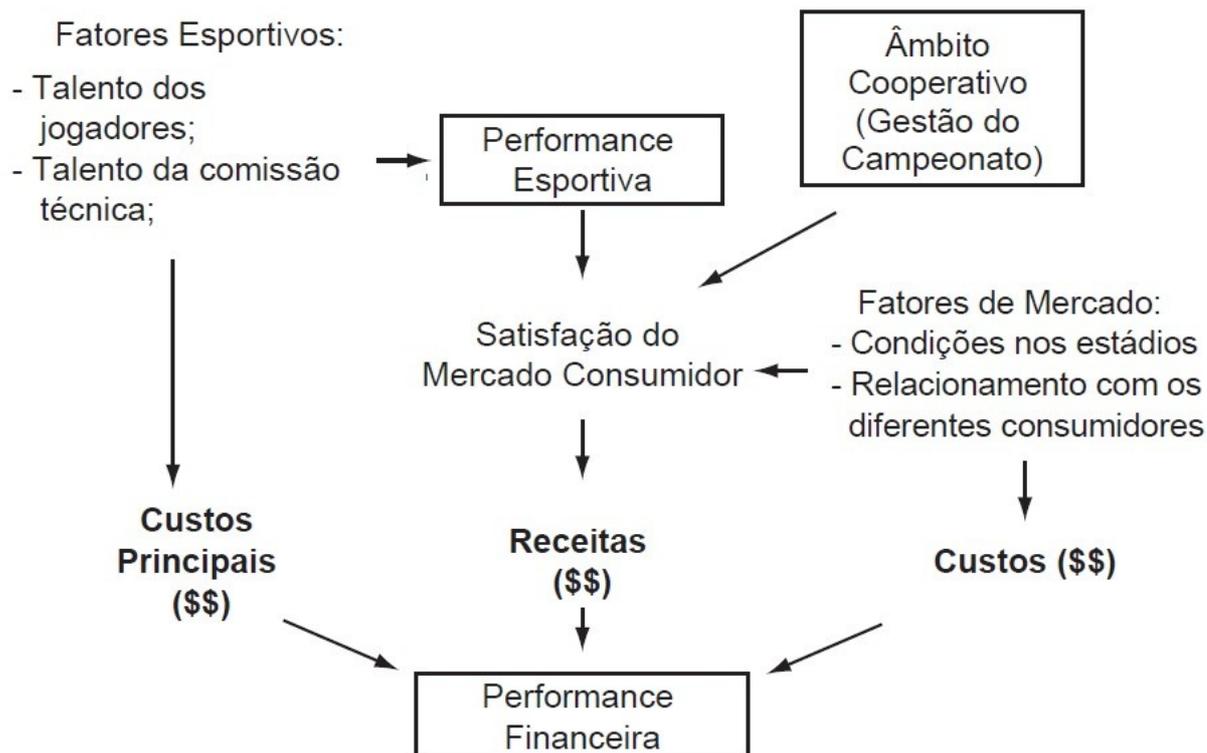


Gráfico VIII: Fluxograma Resultado Financeiro

O gráfico induz que a performance financeira do marketing, está atrelada a diversos outros fatores, que não somente a performance da gestão de marketing. Os resultados do time, a administração correta das receitas com o estádio, uma boa negociação nas cotas de televisão, e o bom relacionamento com o torcedor-consumidor, são fatores essenciais para que haja sucesso no fator financeiro.

O presente trabalho não tem como objetivo inferir ou sugerir qualquer ação já feita pelo Clube Barcelona como única ou necessária para os clubes brasileiros. O presente estuda visa, na realidade, demonstrar como ações corretas de gestão podem transformar a realidade de um clube, tendo em vista a cultura do país no qual está inserido, a cultura da região, o hábito dos torcedores, o poder da marca e do clube em questão, entre outros.

5. DESCRIÇÃO E ANÁLISE DO CASO: FUTEBOL CLUBE BARCELONA

5.1 Breve Histórico

O Futebol Clube Barcelona foi fundado em 1899 por um grupo de suíços, ingleses e catalães. Os jogadores eram liderados por Joan Gamper e o clube tornou-se um símbolo da cultura catalã, de onde vem o lema "mais que um clube". O hino oficial do Barcelona é o "Cant del Barça", escrito por Jaume Picas e Josep Maria Espinas. Ao contrário de muitos outros clubes de futebol, os torcedores possuem uma participação muito grande no Barcelona. É o segundo clube de futebol mais rico do mundo em termos de receita, com um volume de negócios anual de € 483.000.000 e o terceiro mais valioso, no valor de € 2.6 bilhões. O clube tem uma rivalidade de longa data com o Futebol Clube Real Madrid e os jogos entre as duas equipes são referidos como "El Clásico".

O clube ganhou 22 Ligas Espanholas, 26 Copas do Rei, 10 Supercopa da Espanha, 3 Copa Eva Duarte. Em campeonatos internacionais de futebol, o FC Barcelona venceu quatro UEFA Champions League, um recorde de quatro "Taça das Taças", quatro UEFA Super Cup e dois troféus da Copa do Mundo da FIFA.

O FCBarcelona é também o único clube europeu a ter jogado futebol continental a cada temporada desde 1955, e um dos três clubes que nunca foram rebaixados da Liga, juntamente com o Athletic Bilbao e Real Madrid. Em 2009, o Barcelona se tornou o primeiro clube espanhol a ganhar a tríplice coroa, que consiste no ganho da Liga, da Copa do

Rei e da Liga dos Campeões. Naquele mesmo ano, ele também se tornou o primeiro clube de futebol a vencer seis das seis competições em um único ano, completando assim o sêxtuplo, compreendendo os títulos acima mencionado e a Supercopa da Espanha, Supercopa Europeia e Mundial de Clubes.

5.2 Estrutura Organizacional

Um ponto importante a ser destacado no sucesso do clube é a reestruturação organizacional que o clube passou nos últimos anos. Atualmente, com essa nova formação, o vice-presidente comanda uma equipe estruturada e extremamente bem dividida. Porém uma das características principais é que mais de 50% dos funcionários atuais, incluindo jogadores e executivos, trabalharam apenas no FC Barcelona. Existe nos dias de hoje, um *turnover* anual de 10% e 62% do *staff* tem origem na matriz da empresa.¶

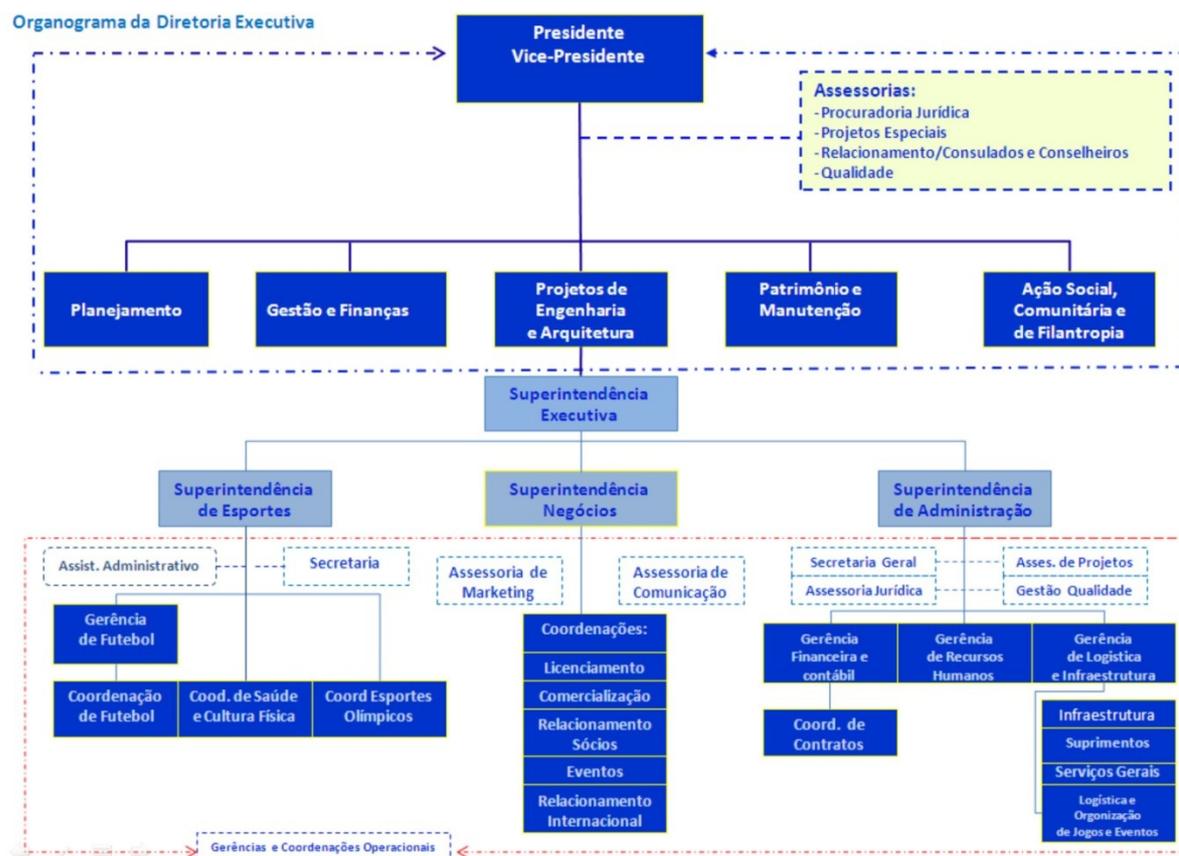


Gráfico IX: Estrutura Organizacional

5.3 A Gestão de Marketing

Os inúmeros títulos expressivos do Barcelona nos últimos anos demonstram não só um clube com grande receita, mas um clube que é extremamente bem administrado. Não é comum que um time de futebol concorrente de uma liga importante vença todas as seis competições que disputou em um ano. Mais incomum ainda é esse time conseguir tantos triunfos com um técnico e dez jogadores formados na própria equipe. Além de tudo, três desses jogadores foram finalistas do mais prestigiado prêmio individual do futebol mundial. A origem desse sucesso, está relacionado com “La Masía de Can Planes”, uma antiga casa de fazenda por onde passaram mais de 500 jogadores nos últimos

30 anos. Oriol Tort, responsável pelo modelo de desenvolvimento de talentos do Barça, decidiu transformar o local numa residência para jovens promissores em 1979. (CAMERON, 2011)

O objetivo desse projeto, pioneiro no futebol europeu, é desenvolver os jogadores como atletas e como pessoas. A preocupação é a de reunir jovens não só com talento para o esporte, mas com empenho em vencer e capacidade de trabalhar em equipe.

Para descobrir talentos, a direção da academia examina muito mais do que a capacidade física e técnica dos candidatos. Os sucessores de Tort citam os exemplos de Pep Guardiola e Carlos Puyol.

Escolher os talentos certos é um fator-chave para o sucesso em qualquer organização. La Masía conseguiu tornar inseparáveis o desenvolvimento pessoal e a competência técnica. O preparo dos atletas se baseia em três dimensões: atlético-físico, intelectual e moral. O objetivo do clube é preparar pessoas excepcionais, com responsabilidade como alunos, hábitos saudáveis e satisfação com o tipo de vida que escolheram.

A academia é um projeto ambicioso e pioneiro, destinado a permitir que o clube permaneça como o mais efetivo produtor de novos talentos para o futebol do mundo, garantindo que Messi, Xavi e Iniesta tenham seguidores à altura.

Há alguns anos, a grande referência de futebol-arte é o clube espanhol Barcelona, que ainda consegue a façanha de ser um dos mais vencedores times do mundo nas últimas duas décadas. O segredo para tal sucesso, sem dúvida, no tocante à gestão, é uma clara estratégia e

a capacidade de executá-la, mesmo quando derrotas ocasionais poderiam ter desfocado o olhar de seus dirigentes.

Também não se pode negar o fato de que o Barcelona deixou de ser apenas um time de futebol ao estabelecer uma forte identificação com a comunidade catalã e os anseios políticos de quem apoia o movimento separatista. Segundo José Carreras (1999) "*Ser torcedor do Barça vai além do puramente esportivo. É o sentimento de raízes, de valores e de uma identidade de país: a Catalunha*".

O [mapa estratégico](#) do clube, demonstra que as diretrizes advindas do staff realmente servem de fundamento para os êxitos dentro de campo. Uma delas afirma: "Temos por objetivo posicionar o clube mundialmente como sinônimo de paixão". Por conseguinte, a filosofia do clube se baseia em contar com um time competitivo e que ainda encante a torcida. Não basta ganhar, é preciso dar espetáculo.

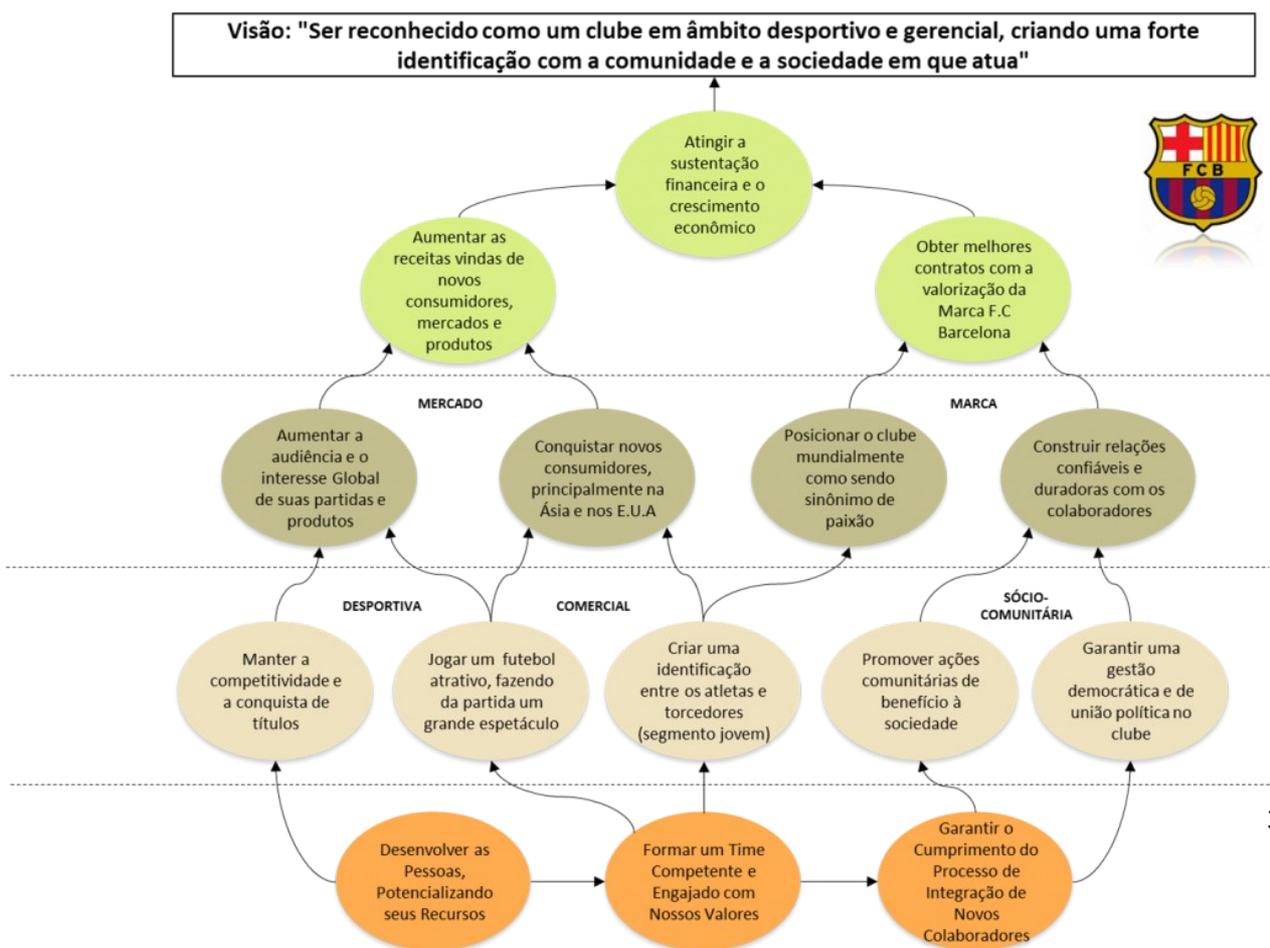


Gráfico IX: Mapa Estratégico Barcelona (Fonte: Luzio Strategy Consulting)

O mapa estratégico do clube espanhol, publicado num texto acadêmico da Universidade de Barcelona, conserva traços que ainda hoje são claramente percebidos na equipe. Na verdade, o mapa em grande parte traduz e materializa uma estratégia institucional já bem anterior à publicação do mesmo. Percebe-se analisando os processos internos do mapa, duas elipses com a intenção clara da filosofia do clube: manter a competitividade e a conquista de títulos e principalmente jogar um futebol atrativo, fazendo da partida um grande espetáculo. E, no âmbito das pessoas uma elipse que, de forma harmônica, responde aos anseios de: formar um time competente e engajado com os valores.

5.4 Resultados Obtidos

O resultado de tal orientação estratégica é provado pelos números. Hoje em dia é o clube com maior torcida no continente europeu (58 milhões de aficionados) e possui nada menos que 170mil sócios pagantes que financiam sua escalada global, mesmo com a Espanha mergulhada numa crise econômica jamais imaginada. Isto sem falar na marca, que vale em torno de R\$ 1,7 bi.

Outra declaração do mapa estratégico revela que o propósito é "formar um time competente e engajado com os nossos valores". Cinco dos onze melhores jogadores do mundo (www.fifa.com) hoje atuam no Barcelona.

O clube também foi um dos primeiros a se preocupar com a [formação de talentos](#) e seu desenvolvimento como atletas e pessoas. Quando Messi chegou ao clube com treze anos de idade media apenas 1,40m e precisava receber um caro tratamento hormonal para crescer logo e o clube não hesitou em investir sem saber se ele se tornaria um jogador profissional no futuro.

Mas é claro que os resultados não vieram de uma hora para a outra e também não se pode negar a importância que o Real Madrid teve nesta ascensão do Barcelona. Sem um adversário capaz o time catalão possivelmente não teria chegado tão longe, afinal já está mais do que provado – pelo menos em termos desportivos – que um forte rival serve como referência daquilo que se pode fazer e a vontade de vencê-lo favorece melhorias de performance no curto prazo.

A [gestão](#) em curso no Barcelona nos mostra que os resultados excepcionais de qualquer empreendimento humano passam por quatro

ações: precisamos ter um propósito audacioso e significativo, contar com pessoas competentes e que comunguem os valores, comunicarmos muito bem a estratégia a ser executada para que todos a compreendam e termos paciência, pois os resultados virão.

6. CONCLUSÃO

A presente análise teve como objetivo expor a realidade do Futebol Clube Barcelona, em relação ao Marketing, e compará-la com as ações de Marketing dos principais clubes brasileiros. É possível, analisando as ações do clube espanhol, sugerir diversas mudanças para os clubes brasileiros.

O marketing dos principais clubes do nosso país, é em geral, embrionário, comparando-o ao do FC Barcelona. Levando-se em conta o público-alvo e o nível de envolvimento do brasileiro com o futebol, a análise permite afirmar que os clubes deveriam investir mais nas ações de marketing para elevar o nível de faturamento, elevar a receita, e com isso poder investir internamente em melhorias para a instituição.

É possível analisar alguns pontos específicos para a melhoria. Os estádios são importantes fontes de receitas para a maior parte dos clubes ao redor do mundo. O FC Barcelona utiliza seu estádio como forma de receita em diversas oportunidades, tais como: jogos oficiais do clube, jogos amistosos, aluguel para grandes eventos, tour guiado, visitas turísticas, shows, entre outros. Alguns dos maiores clubes brasileiros, além de não utilizarem seus estádios desta maneira, por vezes até mesmo não possuem estádios próprios, havendo a necessidade que pagamento de aluguel aos proprietários de estádios e divisão de faturamento das partidas. Portanto, os principais clubes brasileiros poderiam investir no melhor aproveitamento de seu estádio, bem como a construção (em alguns casos) de estádios próprios.

Outro aspecto relevante é a venda de produtos oficiais. O FC Barcelona fatura grande parte de sua renda de marketing com a venda

de produtos licenciados em lojas e quiosques ao redor da Espanha e Europa. Parte dos clubes brasileiros não fiscalizam a venda de produtos e não investem nas lojas oficiais no Brasil e ao redor do mundo, deixando de gerar receitas importantes, já que o brasileiro é notório consumidor de itens esportivos e tem tendência de aumento de 52% para os próximos anos (www.ibope.com.br)

O programa de sócio-torcedor ainda é um ponto inicial no Brasil, visto que a maioria dos clubes brasileiros começou a tratar deste tema recentemente. Vislumbra-se um futuro positivo em relação ao programa, algo que o FC Barcelona iniciou a cerca de 30 anos atrás e hoje em dia recebe grande parte de sua receita diretamente dos torcedores (o clube possui cerca de 171.751 no cadastro do programa, contra cerca de 28.000 do clube de maior torcida do Brasil, o clube de regatas do Flamengo).

A receita e a dívida dos clubes brasileiros vêm crescendo em patamares elevados ao longo dos anos. Desde 2007, a receita dos principais clubes cresceram 73%, superando pela primeira vez a marca dos R\$ 2 bilhões. Ainda assim, esse número é três vezes menor do que arrecadam os clubes da Liga Inglesa, por exemplo. Além disso, o nível de endividamento dos clubes brasileiros continua bastante elevado: R\$ 1,8 bilhão somente com impostos, mostrando a necessidade de avançarmos ainda mais na profissionalização e gestão dessas entidades esportivas.

O marketing é a principal ferramenta para que os clubes possam reverter a quantia elevadas das dívidas e aumentar suas receitas, com

o exemplo do FC Barcelona, espera-se que os clubes brasileiros possam aproveitar as ações utilizadas pelo clube espanhol e revertelas em oportunidades de receita e desenvolvimento e crescimento organizacional.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

CHARIONI Bruno, KROEHN Marcio. Onde o Esporte se Reinventa. Primavera Editorial, 2010

- COBRA, Marcos. Administração de Marketing. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1992.
- COBRA, Marcos. Marketing básico: uma abordagem brasileira. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1997.
- CONTURSI, Ernani Bevilaqua. Marketing Esportivo. São Paulo, Sprint, 1996.
- DAVIS, William. Mitos da administração: tudo o que você pensa que sabe pode estar errado. São Paulo: Negócio Editora, 2006.
- KOLER Philip, REIN Irving, SHIELDS Ben. Marketing Esportivo. Ed. Bookman Companhia, 2000 ED
- KOTLER, Philip. Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle. São Paulo: Saraiva, 2004.
- LAS CASAS, Alexandre Luzzi. Administração de marketing: conceitos, planejamento e aplicações à realidade brasileira. São Paulo: Atlas, 2006.
- MASIERO, Gilmar. Administração de Empresas. São Paulo: Saraiva, 2007.
- MAXIMIANO, Antonio César Amaru. Teoria Geral da Administração. São Paulo: Atlas 2007
- MÁXIMO João, KAZ Leonel. Brasil, um século de futebol. Ed. Aprazível, 2008
- MELO NETO, Francisco Paulo de e CARVALHO, Sérgio. Gestão de marcas nos esportes: teoria e prática. Jundiaí, Editora Fontoura, 2006.
- MELO NETO, Francisco Paulo de. Marketing Esportivo e Social. São Paulo, Phorte Editora, 1997.
- MELO NETO, Francisco Paulo de. Marketing Esportivo. Rio de Janeiro, Record, 1995.
- MENDES DE ALMEIDA, Cândido José , LEITÃO, Sérgio Sá e SOUZA, Madalena Mendes de Almeida. Marketing esportivo ao vivo. Rio de Janeiro, IMAGO, 2000.
- MORGAN, Melissa Johnson, SUMMERS Jane. Marketing Esportivo. Ed. Thomson Pioneira., 1999
- NICOLINI, Henrique. Evento esportivo como objeto de marketing. São Paulo, Phorte Editora, 2005.

PITTS, Brenda e STOTLAR, David K. Fundamentos de Mark

ROCHA, Ângela da. Marketing: teoria e prática no Brasil. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1999. Thomson Learning, 2005.

VERGARA, S.C. Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração. São Paulo: Atlas, 2007.

WISKNI, José Miguel. Veneno Remédio. Ed. Companhia das Letras, 2005

First market research studies commissioned for the Camp Nou and the Palau
< www.fcbarcelona.com/club/detail/article/first-market-research-studies-commissioned-for-the-camp-nou-and-the-palau >

< <http://globoesporte.globo.com/futebol/futebol-internacional/noticia/2013/03/ex-barca-guru-de-fla-e-timao-cre-em-evolucao-do-futebol-brasileiro.html> >

< www.mktesportivo.com.br >

< <http://chocoladesign.com/barca-como-um-time-de-futebol-se-torna-uma-das-maiores-marcas-do-mundo> >