

## IMPACTO DAS INOVAÇÕES DE MARKETING NA RECEITA DE CLUBES DE FUTEBOL: O CASO DO CORINTHIANS<sup>1</sup>.

### RESUMO

A utilização do marketing como um dos pilares da gestão esportiva é muito recente, mas já movimenta bilhões em todo o mundo e é apontada como peça-chave para o crescimento da indústria do futebol. Uma gama de novos produtos e serviços associados ao espetáculo esportivo vêm sendo oferecidos pelos clubes de futebol aos consumidores do esporte, gerando novas fontes de receitas. O objetivo principal deste artigo foi explorar novas fontes de receita, conhecidas como inovações de marketing, do Sport Club Corinthians Paulista, no período de 2007 a 2012. Realizou-se um estudo exploratório, por meio da análise de documentos coletados durante a pesquisa exploratória, nos quais foram selecionadas informações relativas ao período de 2008 a 2012 e confrontadas com o Balanço do Clube no mesmo período (Relatórios de Sustentabilidade GRI). Os resultados mostram que o clube ampliou consideravelmente as receitas derivadas de sua marca, porém o impacto das inovações de marketing, no período analisado, ainda foi pequeno. O que sugere que há um caminho ainda a ser trilhado rumo ao objetivo de equiparar-se aos grandes times internacionais.

**Palavras-chave:** Gestão de Marketing; Marketing Esportivo; Clubes de Futebol.

## IMPACT OF MARKETING INNOVATIONS IN FOOTBALL CLUBS REVENUES: THE CASE OF CORINTHIANS

### ABSTRACT

The use of marketing as a mainstay of sports management is very recent, but already moves billions around the world and is seen as a key element for the growth of the football industry. A range of new products and services associated with the sporting spectacle have been offered by football clubs to consumers of sport, generating new sources of revenue. The main objective of this article was to evaluate the impact of new revenue sources, known as marketing innovations, the Sport Club Corinthians Paulista, in the period 2007-2012. Conducted a descriptive exploratory study, through the analysis of documents collected during exploratory research, in which information was selected to the period from 2008 to 2012 and compared with the Swing Club in the same period (GRI Sustainability Reports). The results show that the club has significantly expanded the revenues derived from its brand, but the impact of marketing innovations in the period analyzed, it was still small. This suggests that there is still a path towards the goal to equate to large international teams to be followed.

**Keywords:** Marketing Management; Sport Marketing; Football Clubs.

---

<sup>1</sup> Artigo realizado com parte dos dados coletados para o projeto de pesquisa: Administração de Clubes de Futebol: estudo multicaseos, financiado pelo CNPq.

**IMPACTO DE LA INNOVACIÓN EN MARKETING EN INGRESOS CLUBES DE FÚTBOL: EL CASO DEL CORINTHIANS**

**RESUMEN**

El uso del marketing como uno de los pilares de la gestión deportiva es muy reciente, pero ya se mueve miles de millones en todo el mundo y es visto como un jugador clave para el crecimiento de la industria del fútbol. Una gama de nuevos productos y servicios asociados con el espectáculo deportivo están siendo ofrecidos por los clubes de fútbol a los consumidores de los deportes, la generación de nuevas fuentes de ingresos. El objetivo principal de este trabajo fue explorar nuevas fuentes de ingresos, conocidas como las innovaciones de marketing, el Sport Club Corinthians Paulista, de 2007 a 2012. Se realizó un estudio exploratorio, a través del análisis de los documentos recopilados durante la investigación exploratoria, en el que se seleccionaron información para los años 2008-2012 y se compararon con el club del oscilación en el mismo período (GRI Sustainability Reporting). Los resultados muestran que el club ha ampliado significativamente los ingresos derivados de su marca, pero el impacto de las innovaciones de marketing durante el período analizado, todavía era pequeño. Esto sugiere que aún queda camino por recorrer hacia el objetivo de equiparar a los grandes equipos internacionales.

**Palabras clave:** Gestión de Marketing; Marketing Deportivo; Los Clubes de Fútbol.

Sheila Farias Alves Garcia<sup>2</sup>  
Roberto Louzada<sup>3</sup>  
Lesley Carina do Lago Attadia Galli<sup>4</sup>  
Alison de Lima dos Santos Barbosa<sup>5</sup>

---

<sup>2</sup> Doutora em Administração pela Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade a Universidade de São Paulo - FEA/USP. Professora da Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita Filho - UNESP. Brasil. E-mail: [sheilagarcia@fcav.unesp.br](mailto:sheilagarcia@fcav.unesp.br)

<sup>3</sup> Doutor em Educação Escolar pela Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita Filho - UNESP. Professor da Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita Filho - UNESP. Brasil. E-mail: [louzada@fcav.unesp.br](mailto:louzada@fcav.unesp.br)

<sup>4</sup> Doutora em Administração pela Universidade de São Paulo - USP. Professora da Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita Filho - UNESP. Brasil. E-mail: [lesleyattadia@fcav.unesp.br](mailto:lesleyattadia@fcav.unesp.br)

<sup>5</sup> Graduando no curso de Administração pela Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita Filho - UNESP. Brasil. E-mail: [alisonbarbosa94@gmail.com](mailto:alisonbarbosa94@gmail.com)

## 1 INTRODUÇÃO E OBJETIVOS DO ESTUDO

A utilização do marketing como um dos pilares na gestão de negócios da cadeia do esporte é muito recente. Sob o ponto de vista histórico, o 'marketing esportivo' é um tema novo e ainda no começo de sua trajetória. É uma nova aplicação do marketing, que movimentou bilhões em todo o mundo. Por ser recente, o número de estudos acadêmicos aplicados a essa área ainda não é grande, apesar de crescente. A mesma tendência de crescimento das pesquisas científicas sobre o tema é verificada no Brasil, porém os estudos ainda são embrionários.

O principal desafio do setor, segundo pesquisadores e profissionais da área, é perceber o esporte como um negócio, com metas e objetivos a serem alcançados, o que aponta para "a necessidade crescente de profissionalização dos agentes envolvidos no processo de transformação do amadorismo para o profissionalismo do/no esporte" (Soares, 2007, p. 32).

A cultura esportiva, fenômeno da sociedade contemporânea, cresce em larga escala e, além da academia, também o mercado está atento à necessidade de profissionalismo na gestão esportiva. A urgência em relação ao aprimoramento profissional ligado ao esporte está alicerçada na necessidade de geração de novas fontes de receita para os investimentos em material humano, tecnológico e financeiro, para que se atinjam os resultados desejados (BDO, 2012). O marketing esportivo é apontado como "peça-chave para sustentar o crescimento da indústria do esporte" (Soares, 2007, p.32). Seguindo a lógica de mercado, novos bens e serviços, associados ao espetáculo esportivo, vêm sendo oferecidos pelos clubes de futebol aos consumidores do esporte, gerando novas fontes de receitas.

Este artigo é parte de um trabalho mais amplo e ainda em construção, sobre a gestão esportiva de clubes de futebol brasileiros, com foco na análise da estrutura organizacional, do planejamento estratégico e da gestão de marketing e de finanças. Como parte das atividades desenvolvidas na fase exploratória do projeto mencionado acima, foi necessário compreender as fontes de receita de clubes de futebol, sob a perspectiva de marketing, o que suscitou a elaboração deste trabalho.

Sob o ponto teórico, partiu-se da premissa, defendida por pesquisadores da área, de que o produto central – espetáculo esportivo – vem sendo ampliado e um leque de novos bens e serviços vêm sendo oferecidos aos consumidores do esporte (torcedores, fãs, atletas, participantes e praticantes de esporte, entre outros), com isso, novas oportunidades de receita vêm sendo geradas, tais como novos tipos de patrocínios e merchandising, turnês e partidas amistosas, rede de lojas, licenciamento e franquias, entre outros.

Diante desse contexto, foi planejado um estudo de caso em um tradicional clube de futebol paulista, o Sport Club Corinthians, com o objetivo de explorar as fontes de receita do clube, com ênfase em inovações de marketing, aqui entendidas como novas fontes de renda, calcadas na promoção do consumo de bens e serviços associados à marca esportiva, isto é, ações para a transformação de torcedores em consumidores fiéis. Para isso, definiu-se o seguinte **problema de pesquisa**: Qual o impacto das inovações de marketing na receita do Sport Club Corinthians Paulista (SCCP), no período de 2008 a 2012? A seleção do SCCP justifica-se pelo papel de destaque que o clube ocupa na série A do Campeonato Paulista.

Os objetivos específicos foram destinados a: 1) identificar as ações de marketing praticadas pelo clube, no período estudado, destacando o movimento estratégico adotado; 2) explorar a receita gerada pelo clube, com ênfase em novas fontes de renda, calcadas na promoção do consumo de bens e serviços associados à marca esportiva; 3) analisar os principais resultados alcançados por meio das ações de marketing, praticadas pelo clube, no período estudado; 4) avaliar o impacto das novas fontes de renda, na receita gerada pelo clube.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Durante a pesquisa exploratória realizada, para elaboração do projeto de pesquisa financiado pelo CNPq – Administração de Clubes de Futebol: estudo multicase –, percebeu-se que haveria oportunidade de desenvolver diferentes estudos. Para isso, foi necessário construir uma revisão teórica robusta, a fim de conhecer o conjunto de obras que abordaram o mesmo objeto de estudo, mesmo que em diferentes perspectivas. Tal revisão serviu de base para a elaboração de diversos trabalhos, inclusive este.

Segundo Yin (2001), a revisão de literatura é, portanto, um meio para se atingir uma finalidade, e não – como pensam muitos estudantes – uma finalidade em si. Os pesquisadores iniciantes acreditam que o propósito de uma revisão de literatura seja determinar as respostas sobre o que se sabe a respeito de um tópico; não obstante, os pesquisadores experientes analisam pesquisas anteriores para desenvolver questões mais objetivas e perspicazes sobre o mesmo tópico.

Especificamente neste artigo, definiu-se como objeto de estudo o clube de futebol, com foco no futebol profissional. A seguir, serão descritos, de modo sintético, os principais conceitos relacionados aos seguintes tópicos: definições de marketing esportivo; definição de produto esportivo em clubes de futebol; a marca esportiva em clubes de futebol e geração de receita em clubes de futebol. Desta forma,

pretende-se apresentar o aporte teórico que fundamentou a formulação do problema de pesquisa.

Como **marketing esportivo** constitui-se em uma nova área de aplicação da teoria de marketing, alguns conceitos ainda estão em formação, a começar pelo próprio conceito de ‘marketing esportivo’. A expressão vem sendo usada com diferentes sentidos, complementares ou conflitantes, dependendo do autor e do contexto em que é utilizada.

A discussão é extensa, com várias tentativas de construção teórica do conceito. Destacam-se, em geral duas concepções: a ótica dos patrocinadores e a ótica das entidades esportivas. A primeira, conhecida por ‘*marketing through sports*’, envolve a utilização do esporte como ferramenta de comunicação corporativa ou institucional. Já a ótica das entidades esportivas implica na aplicação dos princípios de marketing a qualquer produto da indústria do esporte (PITTS; STOTLAR, 2007, SBRIGHI, 2006). Alguns trabalhos mais recentes procuram abordar o marketing esportivo por meio de uma plataforma mais ampla que envolve todo tipo de prática de marketing relacionada, de forma direta ou indireta, à indústria do esporte (FULLERTON e MERZ, 2008).

Neste artigo optou-se por tratar do **marketing do esporte**, isto é, a aplicação específica dos princípios e processos do marketing a produtos de esporte (clubes, times, atletas, ligas, eventos, etc.), portanto o marketing sob a ótica das entidades esportivas. Marketing esportivo foi então definido como “o processo de elaborar e implementar atividades de produção, formação de preço, promoção e distribuição de um produto esportivo” (Pitts e Stotlar, 2002, p.90).

Tecnicamente, os clubes de futebol fornecem entretenimento a seus torcedores e ao público em geral. Portanto o espetáculo esportivo é o **produto** central de qualquer clube de futebol. Mas alguns clubes conseguem desenvolver uma carga emocional muito superior e uma grande capacidade de representação social, que vai além do serviço de entretenimento. O que se vende é a emoção, o entretenimento, o prazer de “pertencer” e de se “expressar”. Os clubes, diferentemente de outros produtores de entretenimento, são capazes de criar uma identificação extraordinária com seus territórios e

população e são dotados de valores sociais e até políticos (SORIANO, 2010).

Assim, passa a ser uma das preocupações dos clubes, a criação e manutenção de uma **marca**, forte e ativa, que capte a atenção dos torcedores e os fidelize através de programas de sócios torcedores e outros produtos colaterais, a fim de capitalizar a identificação do torcedor com o clube (REIN, KOTLER, SHIELDS, 2008).

Os resultados alcançados pela indústria do esporte demonstram que uma gestão eficaz pode levar os clubes de futebol ao sucesso na **geração de receita**. Para isso, o clube deve criar as condições para que o torcedor esteja sempre em contato com o time, ampliando sua experiência de consumo esportivo. Revistas especializadas, entrevistas, almoço com jogadores, sorteios e prêmios exclusivos são alguns dos meios de promover relacionamento estreito e contínuo entre torcedores e clubes de futebol.

Nesse sentido, o produto central – espetáculo esportivo – vem sendo ampliado e uma gama de novos produtos e serviços vêm sendo oferecidos aos consumidores do esporte (torcedores, fãs, atletas, participantes e praticantes de esporte, entre outros), gerando novas fontes de receitas. Os clubes cada vez mais precisam diversificar sua geração de receita para depender cada vez menos de fontes já consolidadas, como arrecadação dos jogos por exemplo. Segundo Gómez e Opazo (2007),

[...] cada vez más, el producto que se ofrece, que es el espectáculo deportivo, se abre más a otros productos colaterales que proporcionan la posibilidad de aumentar las fuentes de ingresos y de establecer un nuevo tipo de relación con los actores que se encuentran en el espectáculo deportivo (Van Uden, 2005 apud Gómez e Opazo 2007, p.4).

Gómez e Opazo (2007) defendem a importância da diversificação de produtos oferecidos como uma forma de libertar os clubes, diminuindo a pressão única por resultados. Com base na revisão teórica, elaborou-se uma relação das principais fontes de receita dos clubes de futebol (vide quadro 1).

MERCADO	NEGOCIADOR	FONTE DE RECEITA
Consumidor	Torcedor	Bilheteria Merchandising Camarotes / VIPs
Intermediário de Revenda	Loterias Emissoras de T.V.	Exploração de jogos de azar Direitos de transmissão
Intermediário Industrial	Produtores de bens (produtos esportivos e não esportivos)  Patrocinador Oficial  Patrocinador Técnico	Licenciamento de produto Publicidade Estática (Painéis, Tapete central, Túnel, Uniformes de staff, Envelopamento de estádio e assentos)  Marketing (Patrocínio de Eventos / Equipes) Co-gestão  Marketing (Publicidade Estática e Ações Promocionais) – Patrocínio de Mídia; <i>Naming Rights</i> , Patrocínio de Atletas (Endosso) e Licenciamento
Produtor	Outros clubes Federações Empresas Patrocinadoras	Negociação de jogadores

Quadro 1 - Tipologia das Fontes de Receita dos Clubes de Futebol

Fonte: Elaborada com base em Aidar (2000), Kotler e Keller (2006), Fillerton e Merz (2008), Escobar 2002.

Historicamente, a primeira fonte de renda dos clubes baseava-se na arrecadação gerada pela venda de ingressos para os jogos além da arrecadação proveniente da associação de torcedores. Depois, a partir da década de 90, houve um crescimento explosivo com a renda gerada pelos direitos de transmissão televisiva das partidas de futebol. A gestão dos direitos audiovisuais se transformou em parte fundamental do negócio do futebol. A partir do século XXI surgiram novas fontes de renda: patrocínios, merchandising, turnês e partidas amistosas, além da venda de produtos com a marca do clube (licenciamento), cabendo ao departamento de marketing gerir essas novas áreas (SORIANO, 2010).

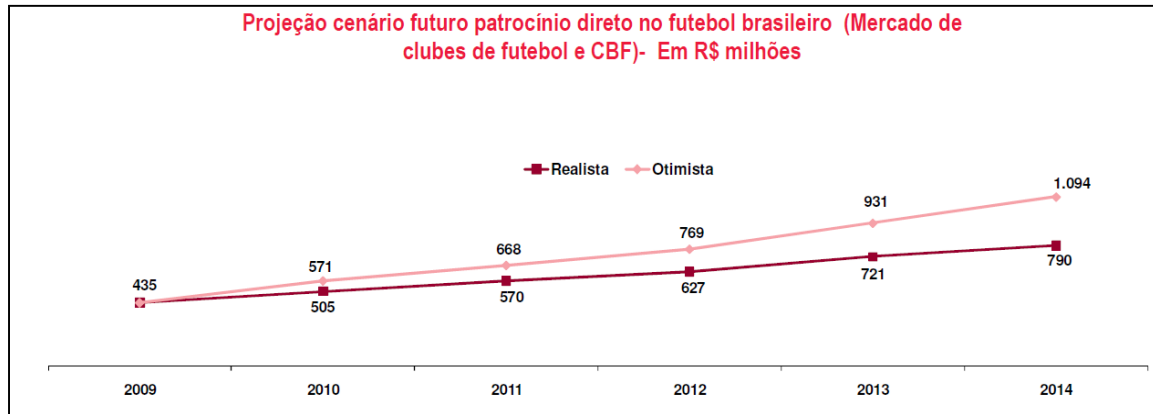
Neste trabalho o conceito de inovação de marketing descrito no problema de pesquisa refere-se exatamente às novas fontes de renda surgidas a partir do século XXI, calcadas na promoção do consumo de produtos e serviços associados à marca esportiva, ou

seja, ações para a transformação de torcedores em consumidores fiéis.

### 3 A INDÚSTRIA DO FUTEBOL NO BRASIL

A partir do levantamento de dados secundários (*desk research*) buscou-se dimensionar a indústria do futebol no Brasil. Os principais resultados dessa busca serão apresentados a seguir.

O futebol brasileiro vem vivenciando um processo de transformação administrativa. Os dirigentes esportivos brasileiros investem mais nos seus clubes, as cotas de TV aumentam, a publicidade nos estádios e nas camisas ganham valores maiores e principalmente a manutenção de jogadores caros mostra como os clubes avançaram em termos financeiros.



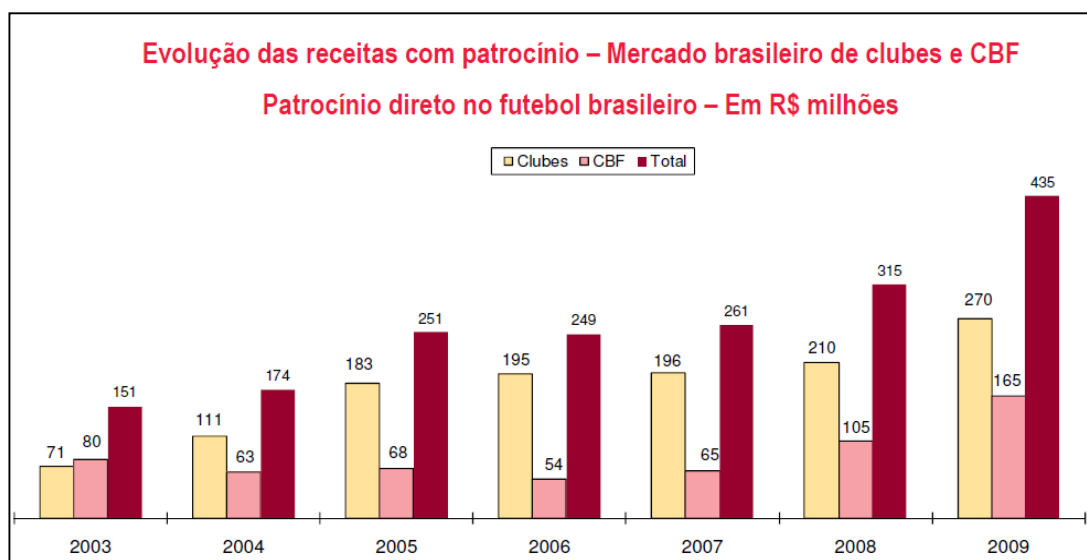
**Figura 1** - Projeção de receita com patrocínio e publicidade no futebol brasileiro  
Fonte: BDO RCS, 2013.

Segundo projeção da BDO RCS (vide figura 1) o montante gerado pelos clubes de futebol e CBF deve atingir, em um cenário bastante realista, um volume de recursos com patrocínio e publicidade na ordem de R\$ 790 milhões em 2014. Em um cenário otimista, baseado no aquecimento do mercado em função da Copa de 2014 no Brasil, o montante gerado com patrocínio e publicidade pode atingir R\$ 1,09 bilhão, segundo a mesma pesquisa (BDO, 2013).

Na comparação entre o total arrecadado pelos clubes com a arrecadação da Confederação Brasileira de Futebol (CBF), percebe-se claramente o

ganho de importância dos clubes nas receitas geradas, o que sugere um esforço desses clubes para buscar novas fontes de receita (Figura 2).

Apesar do alto investimento das empresas em patrocínios e de emissoras em cotas de TV, as dívidas dos clubes ainda são altas. Reflexos da falta de habilidade administrativa podem ser observados na evolução da dívida, em vinte clubes brasileiros, que somada passou de R\$ 2,13 bilhões em 2007, para R\$ 4,69 bilhões em 2012, representando um crescimento de 119,8% (vide tabela 1).



**Figura 2** - Evolução das Receitas com patrocínio no futebol brasileiro  
Fonte: BDO RCS, 2013

**Tabela 1** - Evolução da Dívida em milhares de reais - 20 Clubes de Futebol Brasileiro

Clubes	Dívidas						VARIAÇÃO
	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2012/2007
Atlético-MG	207562	265231	496541	527764	367592	414500	99,70
Atlético-PR	-6115	12760	1322	-1481	4100	0	-100,00
Boafogo-RJ	213940	248428	317469	378196	563915	613800	186,90
Corinthians-SP	101544	97236	99821	122066	178492	177100	74,41
Coritiba-PR	50217	49757	49146	63854	110986	122800	144,54
Cruzeiro-MG	85856	93540	97746	111917	120300	143000	66,56
Figueirense-SC	8401	7431	12559	19344	27028	35600	323,76
Flamengo-RJ	271310	292295	308331	342879	355452	741700	173,38
Fluminense-RJ	275767	306149	329278	368375	404899	434900	57,71
Goiás-GO	10662	30321	49612	61615	79931	80900	658,77
Grêmio-RS	104951	122642	137318	162993	198882	187200	78,37
Guarani-SP	93072	111695	116356	123724			-100,00
Internacional-RS	121089	141181	147577	148503	197370	214000	76,73
Palmeiras-SP	59073	68327	117061	169989	245298	287200	386,18
Ponte Preta-SP	43064	59038	82981	92073	105025	138000	220,45
Portuguesa-SP	118288	117448	116907	135556	138325	135400	14,47
Santos-SP	115607	140239	181084	211764	207670	194400	68,16
São Paulo-SP	51582	58627	66298	94177	158486	199700	287,15
Vasco-RJ	119436	344732	327432	373282	386894	410000	243,28
Vitória-BA	86589	84170	-1072	4049	10441	156000	80,16
<b>Total</b>	<b>2131895</b>	<b>2651247</b>	<b>3053767</b>	<b>3510639</b>	<b>3861086</b>	<b>4686200</b>	<b>119,81</b>

Fonte: BDO 2012

O fato é que por mais que as receitas dos clubes de futebol estejam crescendo, a conta ainda não fecha. Vários clubes brasileiros, sobretudo aqueles que receberam recursos de investidores, vêm caminhando no processo de profissionalização sem, contudo, garantir os resultados desejados (Aidar *et. al.*, 2002). É necessário insistir na profissionalização e buscar novos modelos de gestão de marketing esportivo, aplicáveis à realidade brasileira. Esse foi o propósito básico que norteou a elaboração deste artigo.

#### 4 MATERIAL E MÉTODO

Este artigo é parte de um trabalho financiado pelo CNPq, mais amplo e ainda em construção, sobre a gestão esportiva de clubes de futebol brasileiros. Como parte das atividades desenvolvidas na fase exploratória do projeto mencionado acima, foi necessário compreender as fontes de receita de clubes de futebol, sob a perspectiva de marketing, o que suscitou a elaboração deste artigo, que se baseou em pesquisa exploratório-descritiva, com uso do método

de estudo de caso (BONOMA, 1985; CAMPOMAR, 1991; YIN, 2001) para analisar o **Sport Club Corinthians Paulista**, visando-se atingir os objetivos propostos nesta pesquisa.

Para Yin (2001), o estudo de caso é uma investigação empírica que analisa um fenômeno contemporâneo dentro de contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos. Cada pesquisador de estudo de caso deve trabalhar com afinco para expor todas as evidências de forma justa. A essência de um estudo de caso, a principal tendência em todos os tipos de estudo de caso, é que ela tenta esclarecer uma decisão ou um conjunto de decisões: o motivo pelo qual foram tomadas, como foram implementadas e com quais resultados (SCHRAAMM, 1971, *apud* YIN, 2001).

Segundo Bonoma, 1985, projetos de pesquisa que melhor se encaixam em uma situação de alta realidade e baixa integridade de dados, como os estudos de caso, são projetos em que ou o corpo teórico não está, ainda, bem desenvolvido ou o fenômeno a ser estudado não pode ser dissociado

facilmente de seu contexto real. O **fenômeno** estudado, geração de receita em clubes de futebol, adapta-se ao propósito de estudos de caso.

O estudo de caso foi realizado no Sport Club Corinthians Paulista, no segundo semestre de 2014, com o objetivo explorar as diversas fontes de receita do clube, bem como as principais estratégias adotadas pelos gestores. O recorte temporal para a análise das receitas geradas e das estratégias criadas correspondeu ao período 2008-2012. Foram definidas várias fontes de evidências, a fim de Yin (2001).

Inicialmente, realizou-se um levantamento de dados secundários incluindo pesquisa documental, pesquisa bibliográfica, pesquisa no site do clube e na mídia (matérias publicadas sobre o clube no período analisado). As informações coletadas foram então confrontadas com o Balanço publicado pelo clube, no mesmo período (Relatórios de Sustentabilidade GRI, 2008 a 2012). As informações foram complementadas por meio de uma entrevista pessoal com o Gerente de Marketing do Clube, com o uso de um roteiro semiestruturado. A entrevista durou cerca de duas horas, foi gravada, transcrita e depois analisada por meio do método de análise de conteúdo.

Durante a entrevista foi possível esclarecer movimentos detectados na análise dos dados secundários e entender as razões por trás do comportamento apresentado. Os resultados financeiros (receitas geradas no período) foram analisados por meio da estatística descritiva.

## 5 RESULTADOS

### 5.1. Histórico

Fundado como equipe de futebol, em 1910, por um grupo de operários do bairro Bom Retiro, na cidade de São Paulo, o Sport Club Corinthians Paulista (SCCP) é um clube multiesportivo brasileiro. Embora tenha atuado em outras modalidades esportivas ao longo dos anos, seu reconhecimento e suas principais conquistas foram alcançados no futebol. Seu nome foi inspirado no Corinthian FC de Londres, que excursionava pelo Brasil, sendo chamado pela imprensa brasileira da época de *Corinthian's team*. Foi um dos primeiros clubes do país a aceitar atletas negros.

### 5.2 Ações e Estratégias de Marketing

Segundo o gestor do clube, no final de 2007 o Corinthians se encontrava muito endividado e tinha sido rebaixado para a segunda divisão. Para resgatar a

confiança dos torcedores e investidores, a Presidência decidiu na profissionalização da gestão do clube, adotando novo modelo de negócios, centrado na marca. Apoiou-se também na busca do equilíbrio financeiro. Para dar início ao processo de transformação administrativa definiu metas ambiciosas: sua meta de longo prazo é ser o clube mais valioso do mundo (ter a marca mais conhecida e mais valiosa; ter os melhores jogadores e a maior renda).

Ainda segundo o entrevistado, o projeto de recuperação do Corinthians é

“[...] um projeto de longo prazo, com a integração da gestão de marketing e de finanças para a ampliação da geração de receita, a fim de proporcionar a capacidade de realizar os investimentos necessários para atingir os resultados desejados, dentro e fora do campo.”

No quadro 1 são identificadas as principais ações de marketing realizadas pelo clube no período analisado. Tais informações são provenientes dos relatórios analisados. Entre as diversas ações realizadas no início do processo de transformação da gestão para a recuperação da credibilidade do clube, destacam-se: a publicação do balanço do clube<sup>6</sup>, o cumprimento de contratos com patrocinadores, o lançamento de produtos e serviços visando a satisfação do torcedor, melhorias no processo de comunicação do clube com todos os seus públicos e a manutenção da equipe técnica.

Em Dezembro de 2008 o Corinthians anunciou a contratação de um novo atacante: Ronaldo Luís Nazário de Lima, o Ronaldo Fenômeno. A contratação marcou o encontro de duas grandes marcas do futebol: Corinthians e Ronaldo. Os documentos analisados revelam que contar com Ronaldo Fenômeno trouxe ao Corinthians benefícios tanto dentro quanto fora de campo. Além de agregar valor à imagem do clube, por promover o retorno aos gramados de um ídolo de toda a torcida brasileira, muitos negócios surgiram com o encontro das duas marcas. Ronaldo levou para o Corinthians alguns patrocinadores como: Batavo, Bozzano, Banco PanAmericano, TeleSena e Baú da Felicidade. Além da renovação do contrato com a Nike (fornecedora de materiais esportivos) no valor de 18 milhões de reais. Em paralelo, produtos com a marca Corinthians/R9 foram lançados, aumentando o mix de licenciados.

O acordo com a Nike é um capítulo à parte. Correspondeu a uma inovação em termos de patrocínio esportivo de clubes de futebol no Brasil. Numa tarde de setembro de 2008, o diretor de marketing do clube, o ex-banqueiro Luís Paulo

da Global Reporting Initiative (GRI), organização multistakeholder que propõe um padrão mundial para o relato de informações não exclusivamente financeiras.

---

<sup>6</sup> O Corinthians foi o primeiro clube, em todo o mundo, a divulgar esse tipo de publicação, de acordo com as diretrizes



Rosenberg, reuniu-se com quatro executivos globais da Nike, que na época era apenas a patrocinadora do uniforme corinthiano. Dessa reunião surgiu uma parceria para celebrar o centenário do time. "Fazia todo o sentido estreitarmos os laços. Para nós, a data

era ótima para fortalecer a marca. Para o clube, era uma chance de, enfim, transformar sua torcida fanática numa multidão de consumidores.", disse Tiago Pinto a Lucas Amorim, em entrevista concedida para a revista Exame, publicada em 14 de outubro de 2010.

ÁREAS	AÇÕES
Marketing/Marca	Processo de profissionalização do departamento de Marketing
	Valorização e internacionalização da marca
	Projeto RONALDO: marca corinthians+ marca Ronaldo
	Patrocínio Stock Car e Formula Truck
	Fiel (filme: documentário)
Rede de Relacionamento	Definição clara dos grupos estratégicos +
	Ações específicas para cada público
	Relatório de Sustentabilidade-GRI (Primeiro Clube)
Novos Produtos / Serviços	Fiel Torcedor (Programa Fidelidade)
	Timão Tur (Agência de Turismo)
	Chute Inicial (Escolinha de Futebol)
	Farma Timão (parceria Poupa Farma)
	Terceiro Uniforme (camisa Grená)
	Cartão Corinthiano (Parceria com o Bradesco)
	Timão é a sua cara (camisa oficial + foto torcedor)
	Bem de Vida Centenário (seguro de acidentes pessoais)
Licenciamentos Produtos	700 itens / 800 mil peças vendidas (2009)
Franquias	Poderoso Timão (241 lojas físicas)
Canais de Comunicação	Alô Timão: Parceria com operadoras de celular (noticias e serviços)
	Timão TV (WEB)
	TV Corinthians (TVC) e rádio on-line
	Portal (comunicação e loja virtual)
	redes sociais (twitter, facebook)
Ações Sociais	Projeto Novo Astral Romão
	JRFerraz/Abdem
	Sangue corinthiano (Doação de Sangue)
	Programa Começar de Novo (reinserção de detentos)
Ações Ambientais	Projeto Jogando pelo meio ambiente

**Quadro 1** - Principais Estratégias de Marketing Adotadas pelo Corinthians (2008-2012)

A imprensa noticiou que logo após a reunião com os executivos da Nike, um coordenador de marketing da empresa passou a dar expediente diariamente na sede do clube, participando das reuniões da equipe de marketing e sugerindo ações que fujam à relação tradicional entre o clube e seu patrocinador. A organização de eventos passou a ser um desses novos filões explorados pelo Clube com a parceria da Nike. Um exemplo disso foi a festa de apresentação de Ronaldo, evento totalmente organizado pela Nike. Em vez de chamar os veículos de imprensa e organizar uma simples entrevista coletiva, a Nike preparou uma cerimônia inédita no Brasil - nos moldes do que costuma fazer com equipes europeias, como o Barcelona e o *Manchester United*. Convidou 6000 torcedores para o Estádio da Fazendinha, na sede do clube, e fez Ronaldo desfilarem no centro do gramado para ser aplaudido de pé. Com o passar do tempo, a Nike ganhou espaço estratégico (e tático) dentro do Corinthians.

Os resultados alcançados pelo clube (vide tabela 2) comprovam que as ações estão repercutindo de acordo com o planejado. Nos anos de 2013 e 2014, o SCCP terminou como o 2º melhor time do Brasil no

ranking da CBF e vem mantendo a colocação em 2015 (pontuação acumulada desde 1959). A queda do Corinthians para a 6ª. posição, apesar do título de Campeão Brasileiro em 2012, deve-se à mudança na metodologia do ranking, que passou a contabilizar o período 1959-1970, época em que o time não somou pontos. Até 2011, a entidade só contabilizava os pontos de 1971 em diante.

No início do ano de 2013, o Timão, como é chamado pelos fãs, ultrapassou o conceituado Barcelona no ranking da IFFHS, chegando a 4º posição (sua melhor colocação na história), além de ter assumido a 2º posição na América do Sul no ranking da Conmebol.

Entre os diversos resultados alcançados pelo clube merece destaque a valorização da marca, cujo valor apresentou um crescimento de 351% no período analisado. Segundo declarações do próprio clube “o trabalho de fortalecimento da marca Corinthians tem sido constante: com um plano de ações abrangente, diversas iniciativas foram criadas e reforçadas nos cinco anos analisados (2008 a 2012)”. A tabela 2 traz uma síntese das principais conquistas do clube no período em questão.

**Tabela 2 - Resultados Alcançados - Corinthians no período 2008-2012**

RESULTADOS	2008	2009	2010	2011	2012
Ranking IFFHS	-	90º	34º	139º	7º
Ranking Conmebol	34º	35º	14º	41º	3º
Ranking CBF	2º	2º	2º	2º	6º
Valor da Marca	286,0 (2004)	562,5	749,7	867	1.005
Torcida (milhões)	34	34	35	35	36
Associados *	52384	29992	21730	14341	16646
(* Titulares + Dependentes)					

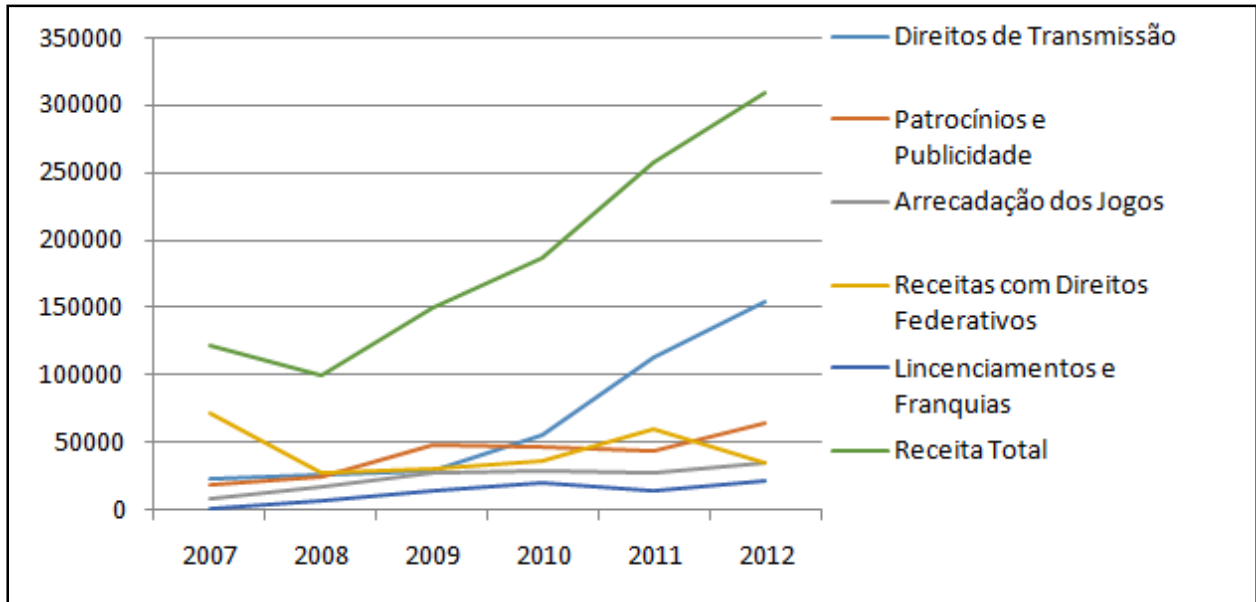
### 5.3 Evolução da Receita Gerada

**Tabela 3 - Receita de marketing gerada no Corinthians, no período 2007-2012.**

RECEITA GERADA	Valores Expressos em Milhares (R\$).					
	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Direitos de Transmissão	23361	25631	29005	54969	112486	153762
Patrocínios e Publicidade	19112	24704	49049	47315	44382	64647
Arrecadação dos Jogos	8393	16592	27638	29434	27171	35111
Receitas com Direitos Federativos	71392	26780	29971	34963	59760	33825
Licenciamentos e Franquias	214	6054	13987	20709	14038	21564
Receita Total de Marketing	122472	99761	149650	187390	257837	308909

A avaliação das diversas fontes de receita de marketing apresentadas nos Relatórios de Sustentabilidade publicados pelo clube (tabela 1) indica um aumento significativo dos recursos gerados

no período analisado (+152%), atingindo um valor de R\$ 308.909 milhões em 2012. A tabela 1 traz os valores absolutos analisados e o gráfico 1 expressa a evolução dos mesmos.



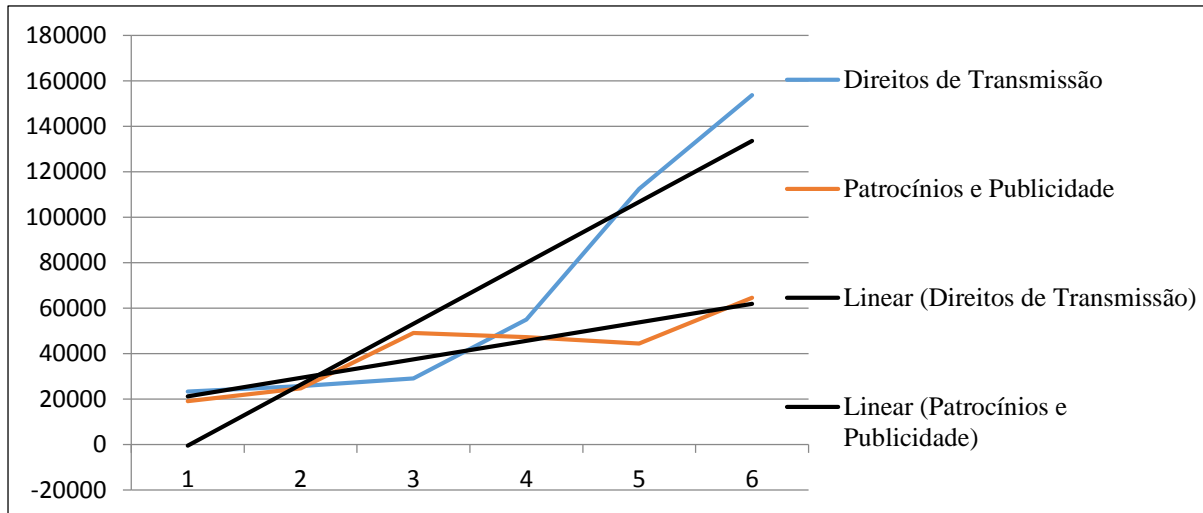
**Gráfico 1** - Evolução da receita de marketing gerada no Corinthians, no período 2007-2012

O aumento da captação de recursos permitiu a realização de investimentos na infraestrutura do Parque São Jorge e na montagem de um bom elenco esportivo. Segundo o clube, “a lógica nas aplicações das receitas considerou três fatores: não comprometimento do resultado operacional; fortalecimento do time de futebol para a disputa da Série B do Brasileiro; e aperfeiçoamento das instalações do clube social para torná-lo mais atraente e confortável, de forma a estimular o ingresso de novos associados e o retorno daqueles afastados”.

Como resultado o clube ampliou consideravelmente as receitas derivadas de sua marca. Com o clube novamente disputando títulos e com um elenco competitivo, os direitos de transmissão aumentaram significativamente. Em 2008 o Corinthians recebeu em cotas de televisão R\$ 25,6

milhões. Já em 2012, após as diversas conquistas e com o clube reestruturado, as cotas passaram para R\$ 153,8 milhões. Isso demonstra o potencial da marca Corinthians, pois quanto maior a exibição da marca nos meios de transmissão, maior tende a ser a receita com patrocínios.

De fato, as receitas com patrocínio e publicidade aumentaram desde a volta do clube à elite do futebol brasileiro. O valor passou de R\$ 19,1 milhões em 2007, para R\$ 24,7 milhões em 2008 e R\$ 64,6 milhões em 2012. A cota de patrocínio oficial do Corinthians passou de R\$ 6,5 milhões em 2004 para R\$ 18 milhões em 2009. A receita obtida com patrocinador oficial representou 37% da receita de marketing, percentual semelhante ao registrado pelos clubes europeus.



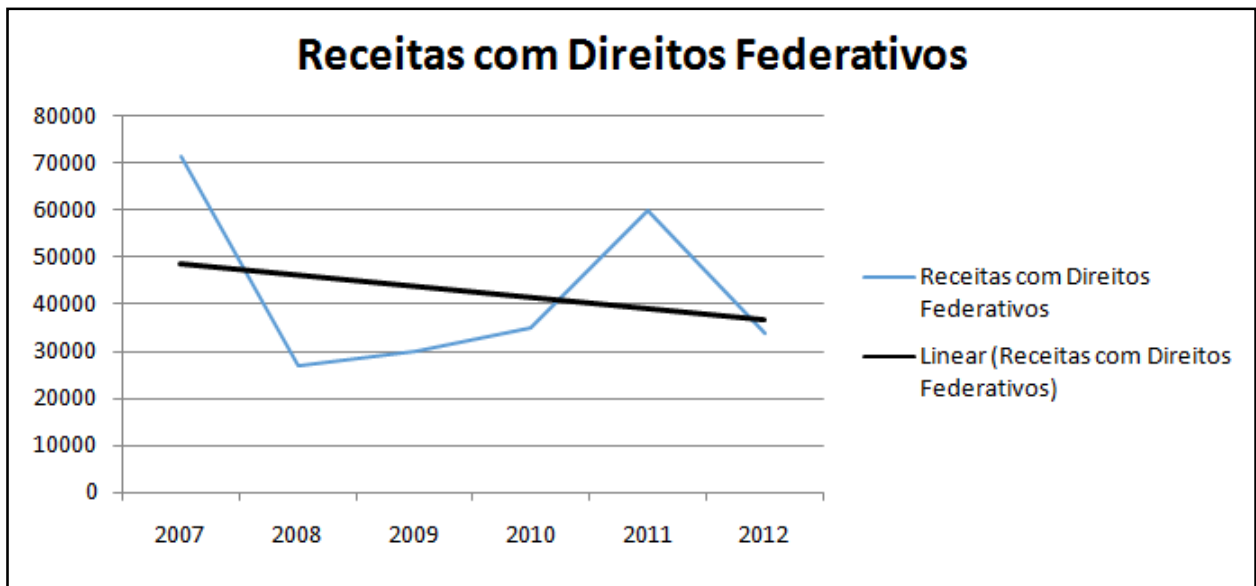
**Gráfico 2** - Análise comparativa 'Direitos de Transmissão' x 'Patrocínio e Publicidade'

A análise comparativa das diferentes contas analisadas permite destacar o crescimento, a partir de 2010, dos 'Direitos de Transmissão', que atingiu o patamar de R\$ 153,8 milhões em 2012, equivalentes à metade dos valores arrecadados nesse mesmo ano.

A arrecadação com Patrocínios e Publicidade também cresceu, porém o nível de crescimento manteve-se abaixo do crescimento com Direitos de Transmissão, que apresentou o maior nível de crescimento (gráfico 2), ou seja de 2007 para cá 'Direitos de Transmissão' ganhou importância em detrimento de 'Patrocínios e Publicidade'. As duas

contas somadas representaram 71% da receita gerada em 2012. Segundo os dirigentes do clube "o crescimento é reflexo da política de valorização da marca e novas estratégias de negociação".

Outro movimento que merece destaque é o comportamento da conta de 'Receita com Direitos Federativos', cuja tendência linear é decrescente, como pode ser verificado no gráfico 3. A conta que em 2007 representava mais da metade do valor total arrecadado, foi perdendo importância, passando a representar apenas 11% da receita gerada em 2012.



**Gráfico 3** - Análise de tendência das Receitas com Direitos Federativos

## 5 DISCUSSÃO

No caso analisado, as receitas geradas pelo marketing, consideradas em sua totalidade, cresceram e apresentaram um bom desempenho. Olhando dessa forma, os dados sugerem que as ações de marketing realizadas pelo Corinthians, desde sua reestruturação, vêm atingindo os resultados desejados.

Contudo, uma análise crítica do movimento de cada conta, sob o prisma da inovação de marketing, pode relevar outra realidade. Sob o ponto de vista financeiro, o maior e melhor desempenho do clube, ocorreu na conta 'Direitos de Transmissão'. Como já afirmado na revisão teórica, essa conta não pode ser classificada como inovação de marketing, pois a partir da década de 90, a renda gerada pelos direitos de transmissão televisiva das partidas de futebol passou a ser parte fundamental do negócio do futebol. A literatura da área (SORIANO, 2010) define inovação de marketing como a geração de novas fontes de renda, criadas a partir do século XXI, visando o aumento do consumo esportivo pelos torcedores, através da compra de produtos e serviços associados à 'marca esportiva'. Observa-se que o crescimento apresentado pelo clube não contempla um grande crescimento nas novas fontes de receita, como no caso de venda de produtos licenciados, por exemplo.

No caso analisado, apesar do crescimento do número de lojas e do número de itens licenciados, o peso dessas contas no total arrecadado ainda é irrelevante, correspondendo a apenas 7% da receita gerada em 2012. Tal fato permite afirmar que o trabalho de transformar 30 milhões de torcedores em consumidores está apenas começando.

Outro aspecto que merece ser mencionado é que o movimento que se observa em grandes clubes europeus é contrário à concentração excessiva em Direitos de Transmissão, com o crescimento de novas fontes de renda, sobretudo licenciamentos de produtos e serviços. O que ajuda a comprovar a tese de que o bom marketing esportivo tende a aumentar a importância das novas fontes de renda, provenientes de produtos e serviços colaterais ao espetáculo desportivo. Essa seria, atualmente, a principal função do marketing esportivo.

Além disso, pode-se inferir que o crescimento dos direitos televisivos do SCCP é fruto da força da 'marca Corinthians', que foi construída ao longo de mais de 100 anos de existência, não podendo ser atribuída apenas ao trabalho mais recente das equipes de gestão e marketing do clube.

Outro aspecto importante quanto à composição da receita de marketing refere-se ao peso que a comercialização de atletas passou a representar nas receitas totais do clube. A venda de atletas ainda é uma fonte considerável de receita para muitos clubes no Brasil. Prova disso é o investimento frequente em escolas de futebol, que também podem ser franqueadas

e gerar receitas para os clubes. A exemplo disso, o Chute Inicial, escola de futebol do Corinthians, está em expansão para atender e buscar cada vez mais novos talentos para o futebol.

Por outro lado, a dependência financeira de um clube com a venda de atletas não é considerada saudável pelos especialistas em gestão esportiva. Os melhores clubes europeus trabalham com modelos de negócio baseados na inovação e diversificação das fontes de renda. No caso do Corinthians, nota-se que a receita com os Direitos Federativos vem perdendo importância ao longo do tempo, isto é, o clube depende menos da venda de atletas para fechar suas contas. O que deve ser avaliado positivamente, pois depender da venda de grandes revelações a times do exterior é arriscado - não é sempre que surgem atletas com talento suficiente para atrair propostas milionárias ou, como vem acontecendo nos últimos tempos, as ofertas podem rair em consequência de crises econômicas. A sobrevivência financeira passa, assim, a depender cada vez mais de fontes alternativas de recursos.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Na indústria do esporte, certamente a equipe esportiva ocupa o centro do processo de oferecimento do serviço de entretenimento, ajudando a construir valores e gerando emoções em cada partida ou campeonato que disputa. É pré-requisito montar uma equipe que jogue bem e que permita ao torcedor "sonhar" com o título. Para isso, é fundamental ter excelência na administração para gerar os recursos necessários para a montagem e manutenção dessa equipe competitiva e da infraestrutura adequada aos objetivos do clube.

Ainda sob o ponto de vista do produto, sabe-se que nenhuma empresa ou organização, sobrevive hoje, independentemente da área ou setor de atuação, com base em um único produto capaz de gerar receita. É necessário administrar um portfólio que permita gerar recursos suficientes para a sobrevivência da organização. Isso não é diferente no futebol. Deve-se buscar a diversificação das fontes de receita, o que pode ser alcançado a partir da valorização da marca. A participação do marketing é essencial nesse novo modelo de negócio.

O caso analisado pode ser considerado um exemplo nessa direção. No entanto, os resultados revelaram que o clube, apesar da considerável ampliação das receitas derivadas de sua marca, ainda não atingiu o objetivo de diversificar as fontes de receita por meio das inovações de marketing, pois, no período analisado, o aumento da receita gerada foi resultado direto das fontes tradicionais (Direitos de Transmissão; Patrocínios e Publicidade). Tais constatações sugerem que, apesar de estar no caminho certo, o Corinthians ainda não atingiu o objetivo de

equiparar-se aos grandes times internacionais, que contrariamente, já apresentam um portfólio bastante diversificado.

#### Contribuições

Por se tratar de estudo de caso, com caráter exploratório, os resultados não podem ser generalizados. Identificou-se, no entanto, na pesquisa empírica, aspectos que corroboram os modelos de gestão, recorrentemente, tratados na literatura como inovadores e adequados ao mercado internacional de futebol.

Em se tratando de internacionalização o SCCP se apresenta como modelo de gestão a ser seguido por clubes brasileiros. Deve-se lembrar, porém, que nem todos os times brasileiros aspiram ser líderes ou gerenciar grandes marcas mundiais. É necessário encontrar alternativas para os clubes serem bem sucedidos e rentáveis, atuando nacional ou regionalmente. Como sugestão para novos trabalhos considera-se a possibilidade de buscar novos modelos de gestão e marketing esportivo, aplicáveis à realidade brasileira, para os times que não almejem a internacionalização.

#### REFERÊNCIAS

- Aidar. (2000). *Transformação no modelo de gestão no futebol brasileiro. Relatório de Pesquisa n. 16/2000*. FGV/NPP.
- Aidar, A.C.K.; Leoncini, M.P.; Oliveira, J.J. de (orgs). (2002). *A nova gestão do futebol*. Rio de Janeiro, FGV-Editora, 2002. (2ª edição)
- BDO. (2012). *Valor das Marcas dos 17 clubes mais valiosos do Brasil*. Disponível em: <<http://www.bdobrazil.com.br/en/publicacoes.html>>. Acesso em: 20.01.2014.
- BDO. (2013). *Indústria do Esporte: Patrocínio direto no futebol brasileiro*. Disponível em: <<http://www.bdobrazil.com.br/en/publicacoes.html>>. Acesso em: 30.12.2013.
- Escobar, M. N. 2002. *Patrocínio esportivo e seus efeitos sobre o valor da marca: um estudo exploratório no Brasil*. Dissertação de Mestrado. São Paulo: FGV.
- Fullerton, S.; Merz, G. R. 2008. *The Four Domains of Sports Marketing: A Conceptual Framework*. *Sport Marketing Quarterly*. West Virginia University. v. 17, n. 2. p. 90-108.
- Gómez, S. e Opazo, M. 2007. *Características estructurales de un club de fútbol profesional de elite*. IESE Business School. Documento de Investigación DI n.705. s.l.: Universidad de Navarra.
- Kotler, P.; Keller, K. L. 2006. *Administração de Marketing*. 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall.
- Pitts, B. G. e Stotlar, D. K. 2002. *Fundamentos de marketing esportivo*. São Paulo: Phorte.
- Pitts, B. G. e Stotlar, D. K. 2007. *Fundamentals of sportmarketing* (3rd ed.). Morgantown, WV: Fitness Information Technology.
- Sbrighi, C. A. 2006. *Como conseguir um patrocínio esportivo: um plano de sucesso no marketing esportivo*. São Paulo: Phorte.
- Soriano, F. 2010. *A Bola Não Entre por Acaso: estratégias inovadoras de gestão inspiradas no mundo do futebol*. São Paulo, Larousse.
- SCCP. 2008. *SPORT CLUBE CORINTHIANS PAULISTA. Relatório de Sustentabilidade, 2008*. Disponível em: Acesso em: <<http://www.corinthians.com.br/upload/site/sccp-rs-2008-por.pdf>> Acesso em: 20.03.2014.
- SCCP. 2009. *SPORT CLUBE CORINTHIANS PAULISTA. Relatório de Sustentabilidade, 2008*. Disponível em: Acesso em: <<http://www.corinthians.com.br/upload/site/sccp-rs-2009-por.pdf>> Acesso em: 20.03.2014.
- SCCP. 2010. *SPORT CLUBE CORINTHIANS PAULISTA. Relatório de Sustentabilidade, 2008*. Disponível em: Acesso em: <<http://www.corinthians.com.br/upload/site/sccp-rs-2008-por.pdf>> Acesso em: 20.03.2014.
- SCCP. 2011. *SPORT CLUBE CORINTHIANS PAULISTA. Relatório de Sustentabilidade, 2008*. Disponível em: Acesso em: <<http://www.corinthians.com.br/upload/site/sccp-rs-2008-por.pdf>> Acesso em: 20.03.2014.