



TALITA GOMES ESPÍNDOLA

PANORAMA DO FUTEBOL:

Transformações, mercado, gestão e marketing

**Campinas
2015**

**UNIVERSIDADE ESTADUAL DE CAMPINAS
FACULDADE DE EDUCAÇÃO FÍSICA**

TALITA GOMES ESPÍNDOLA

PANORAMA DO FUTEBOL:

Transformações, mercado, gestão e marketing

Trabalho de conclusão de curso apresentado
à Graduação da Faculdade de Educação
Física da Universidade Estadual de
Campinas para obtenção do título de
Bacharela e Licenciada em Educação Física.

Orientador: Prof. Dr. Paulo Cesar Montagner

ESTE EXEMPLAR CORRESPONDE A VERSÃO
FINAL DO TRABALHO DE CONCLUSÃO DE
CURSO DEFENDIDA PELA ALUNA TALITA
GOMES ESPÍNDOLA E ORIENTADA PELO
PROFESSOR DR. PAULO CESAR MONTAGNER.

ASSINATURA DO ORIENTADOR

**Campinas
2015**

FICHA CATALOGRÁFICA

COMISSÃO JULGADORA

Nome Completo do Orientador

Paulo Cesar Montagner

Nome Completo do Titular da Banca

Leopoldo Katisuki Hirama

Campinas

2015

Dedico este trabalho aos pilares da minha vida:

Deus, meus pais e meu irmão!

AGRADECIMENTOS

“Todas as coisas cooperam para o bem daqueles que amam
a Deus; daqueles que são chamados *segundo o Seu coração*”

Rm 8:28

Agradeço, primeiramente, a Deus por ser herança do Senhor e pela oportunidade de testemunhar o seu amor todos os dias da minha vida. Desde o início dessa jornada Ele esteve comigo, durante as decisões tomadas, a mudança de curso, as expectativas frustradas, as dificuldades enfrentadas e o fruto de cada um desses momentos. Agradeço por ter me sustentado e mantido a minha fé de que o melhor sempre está por vir.

Agradeço aos meus pais por terem me criado segundo o coração de Deus e me dado a base forte para a vida. Obrigada pelos anos de muito trabalho, que ainda não terminaram, de muita abnegação e dedicação incondicional. É impossível agradecer tudo que fazem e fizeram por mim! Obrigada por me compreenderem quando mudei radicalmente os planos que tinham para minha vida, por me apoiarem mesmo decepcionados, por me encorajarem e por até duvidarem de mim, me estimulando a ir além e concluir esse logo processo. Agradeço pelo carinho e amor com que construíram nossa família.

Ao meu irmão, meu primeiro amigo e cúmplice da vida. Obrigada pela parceria, pelo apoio em tantos momentos que éramos só nós dois contra o mundo. Obrigada pelos conselhos, pelas brigas, pelos desafios e por uma amizade plena que levaremos para a vida toda. Obrigada por me dar uma irmã, Jéssica, que completa nossa família de forma que jamais imaginamos.

Agradeço imensamente aos amigos que ganhei tentando traçar outro caminho, que não o da Educação Física. Acredito, cada vez mais, que tudo tem um propósito na nossa vida e passar pela Medicina foi o que nos levou a uma amizade intensa, diferente e maior que a distância, o tempo e as mudanças da vida. João, Thiago, Lais, Renata e Roberta, agradeço a Deus pela vida de vocês, pelo apoio incondicional que encontro em cada um e por serem de forma singular pilares da minha vida também.

Aos 011 diurno, muito obrigada pelos cinco anos incríveis que passei ao lado de vocês! Tanto aprendizado, tanta risada, tanta dificuldade, tanto amadurecimento. Por ser uma das mais velhas da turma tive o privilégio de acompanhar de perto o crescimento e as mudanças de alguns. Obrigada por terem sido fundamentais na minha formação, por terem me feito crescer em muitos momentos, me apoiarem em uma fase de transição e serem aqueles de todo dia, que vou levar comigo sempre.

Agradeço em especial a irmandade que nasceu entre nós, Paula e Cássia. Obrigada por serem meu sustento emocional em muitos momentos. Agradeço a Deus pela oportunidade que tivemos de construir uma amizade que será para a vida toda, que compartilharemos dos momentos que virão e que marcarão nossas vidas. Agradeço também por esse laço que vai além do coleguismo, mas que é cheio de amor e carinho.

Aos meus amigos da vida, Lucas, Juliana, Wagner, Livia, Nikolas, Bruno, Rebeca, Aline, Tayane, Carol, Renata, Izabela, Jorge, Carlinhos, Carol, Matheus, Gabi e Marina, agradeço pela vida de vocês e por terem transformado os últimos anos da minha vida e da minha família em alegria e uma enorme festa! Obrigada pelo apoio em momentos tão difíceis, pela amizade sincera, pelo cuidado e carinho. Vocês tem feito toda a diferença!

Agradeço aos meus colegas de profissão, todos que fazem parte da rede Aqua Sana, obrigada pelo constante aprendizado como líder, como profissional da Educação Física, como amiga e colega de trabalho. Agradeço pela paciência com as constantes mudanças, ausência e correria. Vocês são parte fundamental na minha formação e na construção da minha carreira.

Agradeço de forma especial aos meus mestres da Educação Física. A todos os professores, funcionários e colegas da FEF que fizeram parte do meu processo de aprendizado e minha formação. Obrigada pela inspiração, dedicação e amor que tem para com a nossa profissão. Agradeço por lutarem em manter essa faculdade mais humana e mais dedicada ao bem estar do próximo. Agradeço, também, aos professores que me acompanharam de forma mais próxima nessa caminhada, Cesinha, Elaine e De Marco.

Ao meu orientador Cesinha, agradeço imensamente a prontidão em me receber e me orientar. Obrigada pelo tempo dedicado a mim, às minhas idéias pouco claras e ao meu trabalho. Em pouco tempo aprendi a admirá-lo e apreender cada palavra, conselho e história ditos nas manhãs de reunião. Agradeço também ao professor Leopoldo

que aceitou nosso convite e prontamente se disponibilizou a participar desse processo de formação.

Enfim, agradeço a todos que de alguma forma estiveram presentes nessa jornada, contribuíram para a minha chegada nas Universidades que passei, pela minha formação humana e profissional. Saio da graduação com a certeza que pessoas são capazes de mudar o mundo, e que a educação é o melhor modo de concretizar isso.

ESPÍNDOLA, Talita Gomes. PANORAMA DO FUTEBOL: Transformações, mercado, gestão e marketing. 2015. 62f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação) – Faculdade de Educação Física. Universidade Estadual de Campinas. Campinas, 2015.

RESUMO

Este trabalho tem por finalidade compreender os processos de transformação que o futebol sofreu ao longo de sua história levando ao surgimento de um novo mercado, bem como as implicações na área de gestão e promoção dos clubes brasileiros. O futebol, desde sua origem até o alcance mundial, esteve intimamente atrelado a questões políticas, sociais, culturais e econômicas. Através da análise dessas questões pode-se traçar um panorama da modalidade coletiva e compreender como se tornou um fenômeno multifacetado e dotado de enorme valor simbólico. Foram realizadas revisão bibliográfica e pesquisa exploratória referentes ao tema do trabalho. Concluiu que o futebol, após sofrer os processos de profissionalização, mercantilização e espetacularização, levou ao surgimento de um mercado mundial de elevado valor econômico; esse novo mercado fez emergir novas áreas de trabalho na gestão dos clubes e valorizou o investimento em marketing esportivo. Decorrente desse novo cenário no futebol, os clubes brasileiros se adequaram adotando interessantes e diversas ações de marketing, valorizando suas marcas e modernizando suas administrações.

PALAVRAS-CHAVES: Futebol, Mercado, Gestão e Marketing Esportivo.

ESPÍNDOLA, Talita Gomes. PANORAMA OFF SOCCER: Transformation, market, management e marketing. 2015. 62f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação) – Faculdade de Educação Física. Universidade Estadual de Campinas. Campinas, 2015.

ABSTRACT

This work aims to understand the processes of transformation that soccer has suffered throughout its history leading to the emergence of a new market, and the implications in management and promotion of Brazilian clubs. Soccer, from its origin to the global reach, was closely linked to political, social, cultural and economic situations. Through analysis of these issues we can trace an overview of the team sport and understand how it became a multifaceted phenomenon and with enormous symbolic value. Literature review and exploratory research on the topic of work were carried out. We concluded that soccer, after suffering professionalization, commercialization and spectacle processes, it led to the emergence of a world market of high economic value; this new market sprouted new areas of work in the management of clubs and valued the investment in sports marketing. Resulting from this new scenario in soccer, the Brazilian clubs are suited adopting interesting and diverse marketing activities, strengthening their brands and modernizing their administrations.

KEY WORDS: Soccer, Market, Management and Sports Marketing.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Evolução e força do valor da Marca Corinthians.....	47
Figura 2: Evolução do valor das marcas 2015.....	48
Figura 3: Participação das Fontes de Receitas – 20 clubes.....	50

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: As seis maiores receitas do futebol mundial em 2011.....	46
---	----

LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

CBF Confederação Brasileira de Futebol

CLT Consolidação das Leis de Trabalho

Conmebol Confederação Sul Americana de Futebol

CSF Confederação Sul Americana de Futebol

FIFA Fédération Internationale de Football Association

PIB Produto Interno Bruto

SPAC São Paulo Athletic Club

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	14
2 METODOLOGIA.....	20
3 HISTÓRIA DO FUTEBOL.....	20
4 O PROCESSO DE TRANSFORMAÇÃO DO FUTEBOL	28
5 LEGISLAÇÃO DESPORTIVA E SUAS IMPLICAÇÕES	35
6. O FUTEBOL E O MARKETING ESPORTIVO	42
7 O MERCADO BRASILEIRO DO FUTEBOL	49
8 CONSIDERAÇÕES FINAIS	55
9 REFERÊNCIAS.....	58

1.INTRODUÇÃO

O esporte e todos os seus símbolos tem sido alvo de muitos estudos ao longo da história, por ser algo arrebatador e multifacetado. O esporte moderno, de acordo com Marchi Jr (2001), está em constante desenvolvimento desde o século XIX, passando por um processo de mercantilização, profissionalização e espetacularização. O esporte moderno é dotado de significados sociais e carrega consigo as marcas de transformação da sociedade mundial. Advindo da Inglaterra, na sua forma mais próxima de como o conhecemos hoje, transformou-se na medida em que a sociedade sofria as mudanças decorrentes da Revolução Industrial. Foi nessa nação que as atividades de lazer adquiriram características estruturais de esporte: regras, normas e disputas oficiais.

As transformações sofridas pelo esporte, enquanto instituição, possibilitaram o aumento de campos de atuação. Como exemplo temos o processo de profissionalização, que atinge desde os praticantes até aos profissionais da área técnica, jornalística e empresarial. De forma geral, o esporte moderno porta em si as relações sociais e as influencia também, de acordo com Brohm (1976).

A partir da compreensão do fenômeno do esporte e seu processo de modernização, tem-se o futebol como uma modalidade em destaque em âmbito mundial. Ao longo do tempo, tornou-se uma representação de grande parte das nações, adquirindo praticantes e seguidores em todo o mundo, carregando especificidades de diferentes povos, tornando-se até mesmo o principal símbolo de algumas gerações e mobilizando muita gente ao mesmo tempo.

Na Inglaterra, o futebol adquiriu a característica de um campo autônomo, com regras próprias, calendário independente, lógica interna específica e mercado de consumo. A partir de práticas de sport – palavra usada para designar atividades de passatempos da aristocracia –, que se difundiu para outras classes sociais, o futebol se popularizou como atividade de lazer realizada por operários de fábricas inglesas em seu tempo de ócio, e por um período sua prática foi proibida em alguns ambientes; com sua popularização rápida e intensa o futebol começou a ser reconhecido como um meio de uma violência controlada, preparação de futuros líderes através da disciplina e das regras, e como propagador de valores – cavalheirismo, honestidade e outros -, passando a ser, então, praticado nas escolas inglesas da burguesia (MELO, 2000). Através dessa mudança

de visão em relação aos significados e possibilidades do futebol, este passou a ser um indicativo de pertencimento social; decorrente de sua difusão social foram estabelecidas as primeiras regras em 1863 através da Football Association.

As mudanças sofridas pela modalidade do futebol ao longo do tempo estão intimamente relacionadas às mudanças sofridas pela sociedade e seus valores. A prática associada ao espetáculo envolvido serve como uma linguagem usada pela sociedade para expressar o orgulho, a alegria, o luto e até a revolta. Portanto, o futebol é uma estrutura simbólica permanente, de acordo com Toledo (2002), o que configura o campo esportivo definido por Bourdieu (1989), em que se estabelecem as relações profissional-especialista-torcedor. Através dessas relações o futebol foi capaz de manter ao longo da história e de toda dinâmica cultural seu caráter de identidade de cada nação.

No Brasil, o futebol tornou-se parte da vida do povo e difundiu-se de maneira extraordinária em pouquíssimo tempo. É possível entrelaçar a história do país com a história nacional desse esporte, na medida em que um influencia o outro desde o final do século XIX, fazendo do futebol um ícone da cultura brasileira e incorporado às raízes da nação.

Pode-se pensar na origem do futebol no Brasil através das escolas jesuítas, mas os créditos da implantação oficial do futebol no país deram-se através de Charles Miller em 1894, quando chegou no país com suas bolas de futebol e introduziu a prática de forma desprezível. Embora haja contradições em relação a isso, a grande parte de pesquisadores e do público em geral acredita nessa origem como o primeiro impulso de algo que se tornaria nacional, embora, não explique de fato a difusão dessa modalidade por todo o país nos seus primeiros anos. Apesar disso, Charles Miller foi responsável por organizar os primeiros jogos de futebol entre os sócios do então São Paulo Athletic Club (SPAC), possibilitando a prática fora das escolas.

Acredita-se que através de trabalhadores de estradas de ferro a modalidade difundiu-se por todo o território brasileiro e rapidamente o futebol foi associado às práticas de rua, ganhando uma adesão a nível nacional, devido ao seu conjunto de regras de fácil compreensão, possibilidades de prática coletiva e individual, jogos realizados em variados ambientes e permissão de uma violência controlada.

Ao longo da história nacional, diversos governos apoderaram-se do sucesso do futebol como forma de manipular o povo. Os governantes estiveram atentos

ao grande contingente de praticantes e torcedores e fizeram disso um caminho para chegar ao povo através de discursos otimistas em estádios e legislações específicas. Algumas conquistas de campeonatos mundiais estiveram atreladas a momentos políticos marcantes, como a realização da Copa do Mundo de 1950 e o governo nacionalista de Getúlio Vargas (DAOLIO, 2005). Entretanto, o futebol tem seus objetivos em si mesmo e não como alvo o controle das massas, embora possa ser usado para tal (GIGLIO, 2007).

Fato é que o futebol adquiriu no Brasil certa peculiaridade, manifestando nossa cultura corporal e adquirindo características próprias ao povo brasileiro: ginga, ritmo e malícia. A identidade futebolística do brasileiro pode ser percebida no momento em que a seleção entra em campo, nas semanas de campeonatos mundiais em que as ruas são coloridas de verde e amarelo e as aulas são suspensas para que todos que queiram possam torcer e acompanhar aos jogos, quando diferentes torcedores se unem para gritar por um mesmo grupo e quando atletas brasileiros são reconhecidos mundialmente por seu jeito brasileiro de jogar: futebol-arte. Todos esses fatos contribuem para a construção de um estilo de futebol próprio, que alcança toda a nação. Entretanto, isso não ocorre somente no Brasil, mas em diversos países é possível identificar características nacionais marcantes através de seus representantes nas seleções.

A consolidação de um estilo nacional e de uma modalidade como representante de um gosto quase geral, faz do futebol uma instituição que representa uma tradição e uma cultura passadas de geração em geração. Decorrente desse enraizamento e da proporção tomada em curto espaço de tempo, tem-se a profissionalização do futebol no Brasil na era Vargas, oficializando a prática por atletas amadores como uma profissão e abrindo caminho para a concretização de todo um mercado envolvido pela instituição do futebol.

Atrelado a profissionalização do futebol, não só no Brasil, estão os fenômenos da mercantilização e da espetacularização. É possível inferir que a ligação entre todos se dá por meio dos meios de comunicação de massa, que influenciaram na criação de mercados e geraram inúmeras oportunidades de negócios. Entretanto, o futebol profissional tem suas próprias diversidades e controvérsias; é possível pensar em um profissionalismo praticado na maioria dos municípios que é acompanhado por um público local e que encontra-se ameaçado pelas grandes atrações esportivas dos canais abertos de televisão e também pode-se pensar no profissionalismo do futebol milionário exposto no

jogos de grandes times e campeonatos nacionais/mundiais que ganham horas semanais de exposição nos meios de comunicação de massa (PRONI, 1998).

Junto ao profissionalismo televisionado, principalmente, o fenômeno do futebol como algo a se consumir ganhou grandes proporções. A modalidade continua sendo para muitos uma atividade de lazer ou um passatempo, mas para outros tornou-se trabalho, e a espetacularização desse trabalho tem movido a engrenagem do futebol enquanto um novo mercado. De acordo com Brohm (1976), o sistema esportivo está inserido em um processo de produção esportiva que depende do sistema econômico, por sua vez, alimentando a espetacularização do esporte e produzindo competições, heróis-campeões, espetáculos esportivos, títulos e recordes.

Isso ocorreu em todo o mundo, e seguindo a tendência internacional de modernização, o futebol passou a ser, além de um mercado propriamente dito, também uma mercadoria da indústria do entretenimento. A partir disso, no Brasil, os espectadores e amantes da modalidade presenciaram nas últimas décadas uma profunda reestruturação da organização esportiva do futebol, no que tange a estrutura de clubes, campeonatos e organizações (PRONI, 1998).

Essa dimensão alcançada pelo esporte enquanto instituição, principalmente em relação a sua popularização, atraiu o interesse de organizadores e grandes investidores, levando os clubes a se tornarem empresas que promovem o espetáculo através de diversos meios de comunicação e publicidade. De acordo com Beneli (2007) as “empresas esportivas tendem a obedecer cada vez mais à lei geral que governa o mercado capitalista” (p. 74).

A transformação do futebol em um mercado rentável mundialmente tem sido legitimada pelo alto consumo de suas inúmeras possibilidades e ofertas e apoio dos Estados. No Brasil algumas leis influenciaram diretamente o novo mercado; nas últimas décadas duas leis tiveram destaque: Lei Zico (Lei nº 8672/93) e Lei Pelé (Lei nº 9615/98). A Lei Zico referiu-se a presença do Estado nas empresas esportivas, propondo a transformação dos clubes em empresas, regulamentando as formas comerciais referentes ao futebol, revogando a Lei do Passe (Lei nº 6354/76) – vínculo contratual entre clube e atleta, redefinindo mecanismos de fiscalização. Entretanto, essa lei sofreu muitas alterações e não impactou o mercado do futebol de forma esperada. A Lei Pelé, por sua vez, propunha a transformação efetiva dos clubes em empresas e a extinção definitiva do

passe; essa lei enquadrhou os atletas na Consolidação das Leis de Trabalho (CLT) e o vínculo empregatício deixou de ser permanente, se encerrando com o término de contrato (ALMEIDA, 2007). Apesar das legislações em vigor, os atletas profissionais continuam sendo uma das vertentes do mercado, sendo comercializados e valorizados financeiramente de acordo com o desempenho e correspondência ao esperado, independentemente de suas trajetórias em cada clube.

Diante da transformação do futebol em um mercado multifacetado e dos clubes em grandes empresas, se constituiu em paralelo a indústria do entretenimento, o negócio da publicidade, marketing e gestão esportivos. O próprio futebol foi transformado em um veículo de propaganda e as empresas alcançaram uma proporção que carecia de uma gestão específica e especializada.

A propaganda no meio passou a ter como foco o torcedor. A crescente presença de torcedores nos estádios e o grande número de espectadores que acompanham as partidas pela televisão aberta alimentou a necessidade das empresas em investir na elevação da emoção e na universalização do futebol (TOLEDO, 2002). Por alguns anos a programação de televisão incluía quase que transmissões diárias de jogos – o que foi diminuído devido a uma banalização das partidas e maior enfoque aos campeonatos principais atualmente – e houve a transformação dos uniformes em verdadeiros outdoors em campo, bombardeando o torcedor com marcas e patrocínios, fazendo do mercado do futebol um negócio altamente rentável.

Apesar de todas as mudanças sofridas pela instituição do futebol, as empresas-clubes ainda continuaram sendo dirigidas por um grupo amador. A necessidade de uma completa profissionalização da gestão se viu cada vez mais eminente, bem como criar diferentes formas de lucrar com o futebol. Para tal, foram necessárias profundas mudanças administrativas, investimento em marketing esportivo e melhor compreensão desse novo mercado: tendências internacionais, dinâmica social e econômica do país, disputas políticas no meio, tendências da espetacularização e modelos organizacionais de sucesso. Portanto, ocorreu, indubitavelmente, uma transformação definitiva do futebol em um novo mercado, envolvendo o espetáculo, a lógica empresarial e a paixão do torcedor.

Diante desses fatos busca-se investigar e compreender as transformações sofridas pelo futebol ao longo da história, bem como esse novo mercado que carece de

uma gestão moderna e investimento em marketing esportivo. Para alcançar o propósito do presente estudo, serão apontadas cinco temáticas principais. A primeira parte busca explorar a história do futebol no contexto internacional e nacional, bem como a forma como a modalidade tornou-se um fenômeno mundial. Na segunda parte são evidenciados os processos de transformação que o futebol sofreu, como profissionalização, mercantilização e espetacularização. Na terceira temática é feita uma breve análise da legislação desportiva brasileira e as implicações para a modernização e a atual configuração do futebol nacional. Na quarta parte há uma análise do futebol moderno no Brasil e a necessidade da modernização administrativa dos clubes e organizações esportivas, bem como a ascensão do marketing esportivo no país. Na quinta e última temática são expostos e discutidos dados recentes dos clubes brasileiros, a fim de evidenciar o valor econômico alcançado pelas marcas dos clubes através de ações de marketing e a consequência da atualização administrativa dos mesmos.

2. METODOLOGIA

Essa pesquisa tem como objetivo analisar e compreender a história do futebol enquanto esporte moderno e sua transformação em um mercado a ser explorado e consumido. O conhecimento de sua trajetória em contexto mundial e nacional são imprescindíveis para captar os símbolos e significados que o futebol tem deixado à sociedade.

Procura-se depreender através de uma breve análise sociológica os valores sociais e culturais que estão atrelados à prática do futebol, bem como identificar as inúmeras possibilidades comerciais decorrentes da transformação de um esporte em um grande mercado altamente rentável e como esse processo se deu. Há também uma análise de temas diretamente relacionados a transformação do futebol em um novo mercado nas últimas décadas, como as legislações que influenciaram essas mudanças, o surgimento dos clubes-empresas, novas carreiras na área de marketing e gestão, e a indústria do consumo explorada pela propaganda através de franquias de escolas de futebol, lojas e produtos personalizados.

O futebol enquanto tema central pode ser estudado e interpretado de diversas maneiras, entretanto, nesse trabalho será dado enfoque a sua transformação em um mercado a ser consumido e explorado, através de uma pesquisa bibliográfica, em que seu objetivo é “Colocar o pesquisador em contato direto com tudo o que foi escrito, dito ou filmado sobre determinado assunto” (LAKATOS; MARCONI, 1995).

A fim de coletar informações para a pesquisa, serão analisados diversos documentos, entre artigos, entrevistas, livros e dados estatísticos publicados. Após o levantamento de dados, serão discutidos os aspectos que relacionam o futebol – modalidade esportiva tão tradicional em um país que não é o mesmo de sua origem – a uma abordagem sociológica, a fim de compreender seu enraizamento na cultura brasileira e sua transformação em poucas décadas, e a uma visão sob o aspecto do marketing e da gestão, para que se compreenda o valor econômico adquirido pela modalidade e a suas multifaces a serem exploradas.

A abordagem sociológica é de suma importância, pois possibilita compreender a sociedade, bem como sua cultura, valores e costumes. Segundo Brohm (1976), não se pode afastar o esporte das relações sociais, pois ele está inserido nessas

relações e é determinado por elas. E atrelado a isso acontece a história do futebol - e do esporte moderno de modo geral – chegando a forma que conhecemos hoje, tema central dessa pesquisa (BENELI, 2007).

Busca-se também conhecer e compreender o surgimento do marketing esportivo e da gestão esportiva, áreas de atuação que se tornaram fundamentais na configuração contemporânea do futebol, enquanto mercado e campo de alto valor econômico. O marketing esportivo foi decorrente da transformação do próprio esporte enquanto meio de comunicação corporativa, passando a buscar atender a demanda de consumidores desse campo (PITTS; STOTLAR, 2006). Já a gestão esportiva ganhou enfoque ao longo da profissionalização do esporte; no futebol, tornou-se essencial após a transformação dos clubes em empresas, sendo necessário, então, uma gestão mais adequada ao contexto esportivo e que desse conta de tudo que se relaciona a ele: planejamento, formação, organização, direção, produtos e serviços (ZOUAIN; PIMENTA, 2003).

Para analisar a fundo os temas levantados e possibilitar uma discussão mais profunda a pesquisa bibliográfica será a técnica metodológica empregada, suscitando, também, em um breve panorama histórico do futebol. De acordo com Gil (2002) a pesquisa bibliográfica é indispensável em estudos históricos e muitas vezes não há outra maneira de conhecer os fatos, se não por esse tipo de pesquisa.

O presente trabalho será constituído das seguintes partes: História do Futebol, O Processo de Transformação do Futebol, Legislação Desportiva e suas implicações, O Futebol e o Marketing Esportivo, e O Mercado do Futebol.

3. HISTÓRIA DO FUTEBOL

A Origem do Futebol

Antes de compreender a origem do futebol enquanto instituição, faz-se necessário tomar conhecimento da definição de esporte moderno, como um fenômeno social e culturalmente constituído, já que está intimamente ligado às relações humanas e influenciado por elas.

O esporte moderno, diferente do que o senso comum dissemina, não está intimamente relacionado aos jogos antigos da Grécia ou práticas e atividades físicas para sobrevivência na Antiguidade. Segundo Mandell (1984), os esportes modernos possuem características associadas à era moderna, sendo uma adaptação a essa vida e aderindo valores pertencentes a esse tempo nas diferentes esferas - econômica, social e política.

A partir do século XVII, na Europa, é possível identificar práticas esportivas semelhantes ao que consideramos esporte nos dias atuais. “Jogos e recreações foram sendo adaptados pelas emergentes classes sociais para ocupar um lugar em seu tempo de lazer” (PRONI, 1998). Na Inglaterra, mais especificamente, no século XVIII, o modo de vida e as práticas esportivas sofreram alteração em decorrência da Revolução Industrial; o tempo de ócio dos operários das fábricas e a busca por melhoria na qualidade de vida foram aliados no aumento da realização de atividades esportivas. Ao longo do período de transformação da sociedade inglesa pelo processo de industrialização e o fortalecimento de novas classes sociais, houve maior propensão à racionalização e padronização da conduta e costumes do povo. Decorrente disso houve a institucionalização do esporte e a regulamentação de diferentes modalidades; demonstrando, portanto, que o esporte é também o reflexo da sociedade a qual está inserido.

É importante considerar, ademais, a história do esporte moderno sob o olhar sociológico para melhor compreensão das transformações sofridas ao longo do tempo. Para essa análise é imprescindível citar o cientista social Norbert Elias (1990); de acordo com ele, o esporte é resultante de um contexto de estresse, tensão, pressão e excesso de autocontrole, que levaram à necessidade de compensação desses estados, daí a importância da violência controlada permitida no esporte regulamentado em diversas

modalidades. Ainda nesse contexto, Proni (1998), afirma que o esporte, com esse intuito de proporcionar o descontrolado controlado, deve ser “capaz de provocar uma tensão emocional que cresça e atinja o clímax” (p. 30).

O esporte moderno na visão de Elias (1990), também esteve atrelado ao processo civilizador da sociedade, já que foi um subterfúgio para manter os ânimos controlados, mas permitindo, ao mesmo tempo, amenizar sentimentos negativos gerais e desenvolver outros valores - disciplina, patriotismo e honestidade. Para esse cientista, segundo Proni (1998), o esporte moderno faz parte da transformação sociocultural de uma sociedade que envolve diferentes áreas: desde o lazer até as relações econômicas.

Além da visão do esporte sob a ótica de Norbert Elias, é indubitável a relevância do sociólogo Pierre Bourdieu para a construção de um conceito mais rigoroso acerca do processo social que levou a configuração do esporte moderno, como se conhece hoje. Bourdieu (1990) acredita que o esporte moderno é a reconstrução das práticas de lazer e jogos populares que entretinham as elites, reafirmando a superioridade de uma classe social sobre outra. Na medida em que as modalidades foram sendo regulamentadas, a prática não deixou de acontecer em ambientes informais, mas aumentou a dificuldade em realizar e acompanhar certas atividades, uma vez que foram determinados roupas, materiais, locais e condutas específicas para cada modalidade, muitas vezes fora do alcance econômico da grande maioria (que antes praticava ou era espectador).

Apesar do universo esportivo possibilitar diferentes interpretações, há que se concluir que o esporte é diretamente influenciado pelas relações sociais e está presente nessas relações (BROHM, 1976). Dessa forma, o esporte moderno é regido pelas leis capitalistas da época atual - tornando-se um produtor de campeões, títulos, recordes, espetáculo e megaeventos -, em que há a necessidade de manter um elevado rendimento para entreter espectadores-consumidores do esporte moderno em detrimento de suas funções originais (BENELI et al, 2006).

Uma das modalidades desse esporte moderno descrito anteriormente e discutido por tantos estudiosos é o futebol – uma das práticas esportivas de mais rápida e intensa popularização. Historicamente, há jogos e rituais registrados em diferentes regiões do mundo que se assemelham ao futebol (e não podemos negar alguma herança simbólica referente a isso), mas foi na Inglaterra que essa prática tomou forma enquanto esporte e considerou-se ali o berço da modalidade.

Diferentes jogos praticados de forma coletiva e com rivalidade entre as partes eram praticados na Inglaterra, tendo cada região suas regras e condutas transmitidas oralmente entre as pessoas – regras essas que toleravam bastante violência (PRONI, 1998). Entretanto, esses primeiros modos de jogar o futebol inglês não se enquadram no sentido atual da modalidade, o que, mais uma vez, remete ao que foi mencionado anteriormente em relação ao esporte e ao contexto sociocultural no qual está inserido.

Na Inglaterra as antigas práticas do futebol, ainda não institucionalizado, eram atividades praticadas pela aristocracia no início do século XVIII, como um sport – termo empregado para se referir a diversas ocupações, como boxe e caça (ELIAS; DUNING, 1992). Com a Revolução Industrial, a sociedade inglesa passou por profundas mudanças em todos os seus setores, surgindo novas classes sociais, gerando mudanças econômicas profundas, alterações na estrutura da sociedade inglesa da época e desenvolvimento de novos hábitos e costumes. Consequentemente, muitos desses sports se popularizaram, e o futebol ganhou o interesse do povo.

Com o objetivo de impedir essa popularização de modalidades, antes praticadas pela classe dominante e pela burguesia em ascensão, iniciou-se a esportivização do futebol: no campo, pelos novos proprietários de terra de origem urbana, adaptaram as regras a seu novo contexto de vida; no meio urbano, pelos alunos das escolas públicas burguesas (PRONI, 1998). Apesar do profundo gosto do povo inglês pelo futebol, essa modalidade era desaprovada pela direção das escolas mais conservadoras – que prezavam ainda os esportes mais distintos como esgrima -, todavia, nas escolas menos conservadoras os esportes coletivos se difundiram rapidamente, demonstrando, mais uma vez, a influência sociocultural do contexto da época sobre o esporte enquanto instituição.

Nas public schools – escolas públicas burguesas – foram organizadas as primeiras regulamentações do futebol e os jogos passaram a ser incentivados com o objetivo de trabalhar valores britânicos, patriotismo, honestidade, disciplina e como forma de controle dos impulsos naturais aos jovens (MELO, 2000). De acordo com Melo (2000) “As primeiras regras de cunho mais geral foram criadas em 1863, com a Football Association” (p. 15). A partir de sua institucionalização, o futebol moderno, enquanto esporte de fato, foi popularizado definitivamente e passou a ser praticado por todas as camadas sociais, tornando-se, um espetáculo apreciado por diversos públicos e difundido por todo o mundo.

A Trajetória do Futebol no Brasil

No Brasil, no século XIX, o futebol tem sua história de paixão e comoção iniciada com o povo. Em pouquíssimo tempo tomou conta do gosto popular, conquistando diferentes classes sociais e o extenso território do país. Através de um longo processo de apropriação o futebol foi transformado em um esporte nacional, representante de uma identidade brasileira (GIGLIO, 2007).

A chegada do futebol ao Brasil tem algumas versões distintas. Entretanto, a versão que dá os créditos a Charles Miller ganhou destaque ao longo do tempo. Ele, um inglês, chegou ao país em 1894 e trouxe duas bolas de futebol em sua bagagem; pertenceu a clubes ingleses e esteve envolvido profundamente com essa modalidade. Enquanto no final do século XIX, Miller introduz o futebol fora das escolas, outra versão mais antiga responsabiliza os colégios jesuítas – nos tempos de Colônia - pela disseminação do esporte, uma vez que nesses locais aconteceram os primeiros jogos. Todavia, nessa época, o futebol não havia sido institucionalizado com campeonatos e clubes, era praticado o modelo inglês, mas apenas nesse contexto (MELO, 2000).

O inglês, Miller, trouxe em sua bagagem, além das bolas de futebol, o conhecimento sobre a modalidade, bem como o domínio da prática envolvida pelas regras e os aparatos necessários para dar continuidade a ela em território brasileiro. Em São Paulo havia um clube frequentado pela aristocracia inglesa (que deixara a Inglaterra antes do fenômeno que o futebol se tornou, e, portanto, praticavam outros esportes): o São Paulo Athletic Club. Charles Miller se tornou membro, conquistou alguns colegas para praticar o futebol e realizou as primeiras partidas no Brasil fora do contexto dos colégios.

Rapidamente, o esporte começou a ser assistido e praticado por outros grupos sociais, deixando de ser exclusivo da aristocracia; no século XX foram criadas as primeiras ligas populares e concretizado o processo de transformação em esporte nacional, mesmo antes dos grandes eventos e transmissões em massa. Por sua simplicidade de regras, inúmeras possibilidades de ambiente a ser jogado e variações das regulamentações, o futebol passou a ser o espetáculo mais consumido pelo brasileiro em seu tempo livre (GIGLIO, 2007).

Sua simplicidade enquanto esporte pode ser bem definida de forma clara:

“Ao todo são 22 jogadores para cada lado e cada time é formado por um grupo de 11 jogadores. Há um árbitro que tem a incumbência de aplicar um conjunto de 17 regras. Essas equipes disputam a supremacia por uma bola conduzida preferencialmente com os pés. Seu objetivo é colocá-la dentro da baliza adversária. Feito isso, reinicia-se todo o processo.” (GIGLIO, 2007, p. 36).

A legitimação do futebol, enquanto uma prática incorporada à cultura brasileira, se deu através da sua ampla divulgação pelos meios de comunicação de massa. Após as conquistas trabalhistas de redução de jornada e maior tempo livre pelas camadas populares, o futebol foi incorporado ao lazer pelos jogos de bola e retomou as brincadeiras – antes praticadas nos colégios jesuítas –; essa apropriação do futebol pelo povo caracterizou a vida urbana (PRONI, 1998).

O povo passou a se expressar através do futebol, que exercia – e ainda exerce – a função de linguagem popular para transmitir sentimentos gerais, como orgulho, alegria, decepção e luto. Por isso, a história do futebol brasileiro se confunde com a própria história do país a partir do século XX, um representando o outro em diferentes momentos políticos, econômicos e culturais (DAOLIO, 2005).

“Por exemplo, a rápida construção do Maracanã, com suas dimensões impressionantes, e a realização da Copa do Mundo de 1950 não podem ser desvinculadas do governo nacionalista de Getúlio Vargas. Ou a conquista do tricampeonato de futebol no México em 1970 desvinculada do período de ditadura militar, marcado com intensa repressão política. Ou a conquista da Copa do Mundo de 1994 pela seleção brasileira desvinculada da implantação da nova moeda, o Real, e a eleição presidencial de Fernando Henrique Cardoso.” (DAOLIO, 2005, p. 5).

O futebol tornou-se, então, rapidamente, o esporte mais praticado pelo povo e a atividade mais realizada em períodos de lazer. Difundido entre todas as camadas da sociedade, apoiado pelo Estado e legitimado pelas grandes competições e eventos, o futebol ganhou a mídia e cresceu pelos e nos meios de comunicação em massa. A televisão e o rádio, bem como mídias impressas também, contribuíram de maneira significativa para a propagação e consagração do futebol por todo o país como o esporte nacional. O esporte, divulgado de forma tão intensa pela imprensa, torna-se algo cotidiano e muito próximo do público, contribuindo para que seja um fenômeno social e cultural, bem como, auxiliando a transformação do futebol em um novo mercado.

O consumo do futebol se deu, primeiramente, como foi mencionado, através da mídia e da espetacularização do esporte moderno de modo geral. Essa popularização e consumo contribuíram para que fosse disseminado um novo modelo de estilo de vida esportiva, abrindo caminho para a indústria e mercantilização do esporte. Isso foi sustentado, principalmente, pelo crescente interesse da população em acompanhar as partidas e acompanhar os grandes eventos. “... o aparecimento das torcidas e o crescimento do público esportivo são fenômenos associados à formação de novos hábitos e práticas sociais...” (PRONI, 1998, p. 67).

A espetacularização do futebol transformou esse esporte e acompanhou as mudanças na sociedade brasileira, bem como as influenciou ao mesmo tempo. Os desejos, anseios, esperança e aflições dos torcedores se revelam em grandes campeonatos, se opõem em partidas com enorme rivalidade entre clubes e os une como um único time em época de megaeventos, onde todos torcem pela mesma seleção. Giglio (2007) afirma que o futebol foi incorporado de tal forma à cultura do país, que a história desse esporte é capaz de descrever a história do próprio brasileiro, com todos os dramas e significados trazidos por ela: “Por isso, em época de Copa do Mundo, pode-se dizer que o país é reverenciado e simbolizado por meio de uma seleção de pessoas que jogam futebol. ” (p. 44).

“É exatamente este casamento entre futebol e o homem brasileiro que nos faz pensar na importância deste esporte em nossa cultura e as muitas possibilidades despercebidas de seu desenvolvimento e influência. O futebol é um ritual para os torcedores, um bom negócio para os investidores e uma ótima alternativa de lazer para os praticantes. ” (GIGLIO, 2007, p. 43).

Levando em consideração a origem do futebol e a história desse esporte no Brasil, desde o final do século XIX, faz-se necessário analisar e compreender como se deu a transformação de uma prática esportiva em um mercado tão lucrativo e promissor.

4. O PROCESSO DE TRANSFORMAÇÃO DO FUTEBOL

As transformações pelas quais o futebol, enquanto esporte moderno, sofreu no Brasil ao longo da história são reflexo de mudanças ocorridas no cenário esportivo internacional e resultado de uma série de contextos político, econômico e social do país. O principal arranque para a disseminação dos esportes modernos, como um todo, mundo afora, foi o sucesso de grandes eventos esportivos, como os Jogos Olímpicos. Nesses ambientes de concorrência esportiva, através de diferentes modalidades, levava-se à competição rivalidades políticas, ideologias e representações simbólicas além de um espetáculo a ser assistido ou disputado. De acordo com Beneli (2007), os resultados e vitórias passaram a ser mais importantes, então, do que a participação dos países nos grandes eventos.

Com o processo avançado de internacionalização dos esportes através de megaeventos, o futebol, que já havia sido consagrado em diversas nações, teve suas primeiras federações organizadas. Segundo Proni (2000) “Em 1904, por iniciativa de dirigentes franceses, foi constituída a Fédération Internationale de Football Association (FIFA) ” (p. 32). Alguns países europeus fizeram parte da formação dessa federação internacional; entretanto, o país berço da modalidade – Inglaterra – não participou com a justificativa de tentar manter a hegemonia sobre as regras do esporte.

O posicionamento da Inglaterra quanto a participação na FIFA foi fundamental para fatos que viriam a seguir. Apesar de não fazer parte de imediato desse órgão, eles já eram associados ao Comitê Internacional de Football Association (1882); como condição de entrar para a FIFA, alguns anos após sua fundação, exigiram que as regras e regulamentações do futebol fossem de responsabilidade do comitê e que caberia a federação assegurar que os países cumprissem essas normas (PRONI, 2000). Essa decisão implicou em manter a hegemonia inglesa sobre o futebol internacional e manteve o amadorismo na gestão dos clubes, já que uma das regras adotadas e difundidas pela FIFA foi a de que o futebol não poderia ser lucrativo para nenhuma esfera da gestão dos times.

Apesar do futebol já ter sido difundido por todo o mundo, a FIFA não tinha meios de controlar a modalidade em todos os locais. Na América do Sul, por exemplo,

foi criada a Confederação Sul-Americana de Futebol (CSF), como subordinada da FIFA, mas atuante nos países em que o futebol estava em ascensão desde o final do século XIX.

É importante citar, que mesmo no contexto da internacionalização do futebol, este não perdeu sua face do amadorismo, ainda que regido por princípios nobres difundidos pelos ingleses. No Brasil, especificamente, o futebol foi deixando de ser exclusivamente uma prática herdada dos colégios jesuítas e clubes da elite frequentados por imigrantes ingleses, para se tornar parte da cultura popular, sendo praticado por qualquer um e de qualquer classe social.

Decorrente da difusão tão intensa e rápida do futebol pelo mundo todo, a internacionalização da modalidade e o surgimento de federações e comitês, bem como a participação em Jogos Olímpicos, ocorreram os fenômenos de mercantilização e espetacularização desse esporte. De modo geral, inúmeras modalidades passaram por isso, mas o futebol ganhou destaque, tamanha proporção da adesão a sua prática, seja de forma amadora ou caminhando para o profissionalismo. Esses processos foram acelerados e sustentados, principalmente, pela mídia, que levava à massa a possibilidade de participar e desfrutar de diversas formas do futebol, o consagrando como um espetáculo das massas na década de 1920.

O futebol, ao se tornar um grande espetáculo, passou a ter valor econômico considerável e a despertar a atenção para a necessidade de regulamentação profissional. A grande frequência de torcedores nos estádios e a comoção em jogos de grande rivalidade, estimulavam a necessidade de profissionalizar o futebol, entretanto, a remuneração de jogadores era uma prática contrária aos princípios do esporte amador que regiam o futebol até então. Intensifica-se, portanto, a questão amadorismo versus profissionalismo.

No contexto internacional, foi adotado um profissionalismo parcial, em que os atletas poderiam ser remunerados, mas os gestores permaneceriam amadores, preservando valores aristocratas herdados da elite inglesa. Mas, em outros países o impasse quanto ao profissionalismo ainda continuava: no Brasil criaram uma liga para separar equipes da elite e dos operários, mas para elevar as receitas das bilheteiras, passaram a remunerar de forma implícita jogadores de outras classes para que jogassem nas equipes da elite, derrubando parte dos pilares do amadorismo (BENELI, 2007).

Em 1930, foi realizada a primeira Copa do Mundo, no Uruguai e o mesmo aconteceu entre as equipes internacionais: intercâmbio de jogadores. Apesar de jogarem um futebol de forma profissional, era um profissionalismo pela pátria, onde havia a rivalidade de nações representada por partidas de futebol. Esse grande evento da modalidade possibilitou que alguns clubes europeus contratasse profissionalmente atletas de países que ainda predominava o amadorismo, influenciando os países sul americanos a consolidarem essa transformação do futebol para evitar perder jogadores essenciais e determinantes para o bom desempenho nas disputas (PRONI, 2000).

Foi em 1933, então, que, no Brasil, o futebol passou a ser profissional, seguindo a tendência internacional e assumindo o fim do amadorismo. A adesão do novo regime contratual foi seriamente influenciada pelo êxodo de jogadores para países europeus, a pressão dos clubes para permitir a profissionalização e a imprensa, que criticou severamente a manutenção de um modelo atrasado no futebol brasileiro. Segundo Proni (2000), foi de extrema importância também para a concretização dessas mudanças a inclusão dos atletas como profissionais que deveriam ser regulados pela Legislação Social e Trabalhista de Getúlio Vargas em 1931.

Essa transição, que perdurou alguns anos, foi estimulada e alimentada pela indústria do entretenimento, através dos meios de comunicação em massa, caracterizando, também, a espetacularização do futebol. Durante um período, nessa onda de explorar o futebol ao máximo, no contexto de meados do século XX, o futebol passou a se adaptar ao calendário da televisão, que transmitia jogos todos os dias da semana, levando até mesmo a um desgaste da imagem dos times, atletas e patrocinadores. De acordo com Proni (1998), foi necessário “enxugar a oferta de futebol na televisão para aumentar seu valor de mercado” (p. 4).

Enquanto no Brasil o profissionalismo ainda estava crescendo e sendo oficializado, no cenário internacional o caráter comercial do futebol já estava consolidado. Entretanto, o lucro dos clubes estava sustentando a federação e subordinado às suas decisões; na medida em que craques ganhavam destaque, eram levados para equipes maiores em troca de apoio financeiro às menores. Esse processo intensificou ainda mais o intercâmbio de jogadores de diferentes equipes e até nações, levando a FIFA a regulamentar a mudança dos atletas.

Apesar dessa intensa comercialização de atletas a nível mundial, a disparidade de salários nas diferentes equipes, e as transformações do futebol até o momento

“É preciso considerar, no entanto, que os conceitos de profissionalismo e de comercialização do espetáculo daquele período estão muito distantes das noções atuais de esporte profissional e gestão empresarial de torneio. Apesar de ter-se transformado em esporte das massas, o futebol ainda não podia ser assistido simultaneamente por milhões e pessoas, o espetáculo não era vendido por milhões de dólares, um time não podia ser negociado na Bolsa de Valores e dificilmente um jogador conseguia fazer fortuna jogando bola” (PRONI, 2000, p. 41).

O espetáculo transmitido pela mídia atrelado a comoção gerada pelos jogos repletos de atletas reconhecidos nacionalmente – e alguns até mundialmente – deram conta de transformar o futebol, agora profissional, um viés da indústria do entretenimento, senão em uma indústria por si só. Essa dimensão chamou a atenção de grandes patrocinadores e empresas de comunicação em massa, contribuindo também para a comercialização mais efetiva desses espetáculos. Pode se dizer, segundo Proni (1998), que a espetacularização do esporte foi elevada “à máxima potência na sociedade de massa” (p. 66).

Diante dessas transformações que o futebol sofreu, enquanto fenômeno carregado de significados, surgem as torcidas como uma resposta a diversos contextos: intensa programação difundida nos meios de comunicação, surgimento de craques e heróis, megaeventos e futebol amador praticado nos momentos de lazer. A torcida passa a ter, no novo contexto futebolístico, uma importância singular no sentido de manter a roda desse mercado girando e consumindo espetáculos, artigos e informações. O aparecimento e crescimento desse nicho de pessoas apreciadoras do futebol passa a caracterizar definitivamente um novo hábito cultural da sociedade; há a incorporação consolidada do futebol como parte das práticas sociais e enraizado no modo de viver do povo brasileiro.

Ainda nessa conjuntura, os clubes e outras empresas ligadas ao esporte passaram a tender cada vez mais às leis capitalistas, enfatizando a importância dos eventos e contribuindo para a transformação do futebol em um mercado altamente lucrativo. "Os grandes clubes foram transformados progressivamente em empresas de

direitos de publicidade que impulsionam a promoção do espetáculo esportivo e sua difusão nos meios de comunicação” (BROHM, 1976, p.163).

Seguindo essa premissa, os clubes europeus e as mudanças que também sofreram ao longo do tempo continuaram influenciando todo o mercado do futebol mundo afora. Na década de 1950, identificaram a necessidade de ampliar a arrecadação dos clubes e administrá-los de maneira mais eficiente, uma vez que, tornava-se cada vez mais importante a manutenção de craques e a conquista por títulos disputados. Dessa forma, reconheceu-se o mérito da torcida e a relevância de manter os clubes afastados de grandes grupos privados, até então. (PRONI, 2000).

Atrelado a esse reconhecimento do significado das torcidas e da necessidade cada vez maior de explorar a imagem dos clubes e craques, está o maior consumo do futebol através de inúmeros modos, como informação (periódicos e programas televisionados), artigos esportivos e ingressos. A difusão desse novo mercado alavancou, como já foi dito anteriormente, um novo hábito na cultura do brasileiro; mas, agora, esse hábito praticado pela grande maioria passou a influenciar o modo de vida das pessoas, incorporando na rotina um novo “estilo de vida esportivo”, “o que propiciou condições para o surgimento e crescimento de indústrias de materiais e equipamentos destinados àquelas práticas” (PRONI, 1998, p. 70).

A expansão das possibilidades relacionadas ao consumo do futebol aliada a grande importância da imagem e a transformação gradativa dos clubes em empresas lucrativas, causou um conflito entre os clubes e a federação. A FIFA, não dispunha de grandes recursos para financiar as expectativas depositadas no futebol nessa nova era da imagem e sofreu uma grande mudança na década de 1970, quando, pela primeira vez, um brasileiro – João Havelange – foi eleito presidente. Decorrente desse contexto, surgem os primeiros grandes patrocínios e uma nova possibilidade de financiar o futebol; dessa forma, há a abertura cada vez mais clara de um novo mercado movimentado pelo futebol, a transformação dos clubes europeus em empresas privadas, com o objetivo de melhorar a administração dos mesmos, organizar a gestão e torná-los mais lucrativos ainda, e o início do surgimento de grandes marcas associadas aos clubes e atletas, alimentando a indústria do entretenimento (SANTOS, 2007).

Influenciado por essa metamorfose sofrida pelo futebol internacional, no Brasil, onde o futebol já havia sido consagrado e apropriado pela cultura popular, a era

da imagem também contribuiu para a transição gradativa dos clubes brasileiros em empresas rentáveis e promissoras. Segundo Giglio (2007), o futebol é sustentado pelo constante aparecimento de ídolos e craques, que reforçam a ligação entre o torcedor/espectador e o clube. Essa ligação mantém o significado do futebol para o povo e transforma a torcida em um dos maiores bens que os clubes podem ter, consequentemente, a manutenção dos atletas de grande prestígio se faz inevitável.

Associado ao processo transformador do futebol em um mercado, através da espetacularização, profissionalização e comercialização estão a era da imagem e a revolução das marcas (SANTOS, 2007). Esse conjunto de elementos cria um quadro propício para a supervalorização dos atletas com excelente desempenho e exploração da sua figura, transformando-os em heróis, muitas vezes, e o principal estímulo para a ida de torcedores aos estádios e consumo de artigos relacionados a eles. Decorrente disso, o jogador também fica suscetível ao gosto da torcida, capaz de eleger novos craques e trocar seus antigos ídolos.

Essas alternâncias de craques e representantes do futebol a nível nacional e internacional, são intimamente influenciadas pela mídia. Mais uma vez, é imprescindível destacar a relevância dos meios de comunicação na criação e recriação de craques, bem como a permanência de suas imagens como símbolos do futebol representante de cada clube/nação. De acordo com Santos (2007), a mídia interfere nas opiniões e indica referências a serem tomadas, contribuindo para a consagração de atletas em heróis carregados de significados e valores depositados neles. Associado a esse processo de criação de craques pela comunicação em massa estão o marketing, as marcas, a gestão esportiva e a publicidade.

Levando em consideração esse contexto de metamorfose pela qual passou o futebol ao longo da história e a sua consolidação em um mercado altamente rentável, faz-se necessário destacar que há muito Brohm define o “Processo de produção esportiva”, fazendo menção de que o esporte moderno depende do sistema capitalista e produz, consequentemente, mercadorias: recordes, eventos, espetáculos, craques, heróis (BENELI, 2007).

O futebol, enquanto fenômeno, consolida-se oficialmente, então, como um novo mercado a ser explorado a partir das últimas décadas. Após inúmeras transformações – em profissão regulamentada, em espetáculo reconhecido mundialmente

e mercado legítimo -, a indústria movimentada por essa modalidade passa a exigir novas frentes de trabalho e discussão, como: legislações, gestão e marketing.

5. LEGISLAÇÃO DESPORTIVA E SUAS IMPLICAÇÕES

A evolução do esporte moderno e as transformações sofridas mais especificamente pelo futebol em âmbito mundial implicaram em mudanças em diversas outras áreas de atuação no meio esportivo, desde a imprensa até a produção de artigos para consumo. Com o novo mercado do futebol, a intensificação das competições e a necessidade de disputa igualitária entre clubes, levaram as organizações esportivas a aumentar a dependência de atletas cada vez mais especializados e exclusivos. O profissionalismo do futebol tornou-se uma característica mundial, levando muitos jogadores a saírem de seus países em busca de melhores oportunidades.

No Brasil, para conter esse êxodo para o exterior e elevar o nível das competições nacionais, o vínculo empregatício e o reconhecimento profissional passam a ser inevitáveis e fundamentais. Todavia, foi nas décadas de 1960 e 1970 que esse novo formato de futebol foi consolidado no país, através da conquista de três campeonatos mundiais – 1958, 1962 e 1970. Paralelamente a esse destaque da seleção brasileira e da comoção gerada por essas vitórias, há o crescente desenvolvimento de outras funções e profissões relacionadas ao futebol: massagistas, médicos, fisioterapeutas, preparadores. Assim, exigia-se cada vez mais uma mudança na estrutura dos clubes e organizações esportivas, adequando-os a essa nova realidade (SOARES, 2007).

É importante ressaltar que nas últimas décadas o futebol tem alcançado o título de modalidade coletiva mais praticada no mundo, e tamanha visibilidade adquirida ao longo de sua história, bem como o processo de espetacularização ao qual já foi feito menção, o tornou um negócio que movimenta centenas de bilhões de dólares todos os anos e, mais especificamente no Brasil, gera milhões de empregos nas indústrias produtoras de artigos esportivos e serviços; entretanto, de acordo com Soares (2007) esse setor representa uma pequena fatia na participação financeira mundial, indicando, mais uma vez, a enorme necessidade de adequação e reforma da administração do mercado do futebol no país.

Para compreender essa nova fase do futebol moderno como uma possibilidade comercial altamente rentável e todo o complexo contexto ao qual está inserido, é importante conhecer a estrutura organizacional e hierárquica do futebol enquanto instituição. Essa modalidade é representada internacionalmente pela FIFA, que

conta com mais de 200 nações associadas, é sediada em Zurique (Suíça) e regulamenta o futebol de campo, futsal e beach soccer. É responsável por organizar competições masculinas e femininas anualmente, bem como a cada quatro anos a Copa do Mundo. Além dos torneios internacionais, tem subordinado a ela confederações continentais, como a Confederação Sul Americana de Futebol (Conmebol) e nacionais, no Brasil a Confederação Brasileira de Futebol (CBF), que por sua vez rege as federações estaduais que tem como subalternos os clubes.

Paralelamente a institucionalização e organização do futebol a nível mundial, foram realizados diversos atos de negócios com os lucros revertidos para os clubes; esses atos mercantis englobavam desde ingressos para jogos até a venda do passe do atleta. Para Soares (2007), as características do mundo regido pelo capitalismo atingiram severamente a relação dos jogadores com seus clubes, que passaram a ter como um dos maiores bens e estratégia de negócio a comercialização de atletas.

É previsto na Constituição Federal de 1988, no artigo 217 referente ao esporte, que os clubes têm autonomia em relação a sua gestão, organização e funcionamento, portanto, são pessoas jurídicas regidas por estatuto e normas. Dessa forma, a maior parte dos clubes e organizações esportivas brasileiros é constituída da seguinte maneira: Conselho Consultivo (formado por ex-presidentes), Conselho Deliberativo (representantes eleitos por associados) e Presidência (escolhido pelo Conselho Deliberativo) (CARRAVETTA, 2006). É importante ressaltar, também, que além da Constituição Federal de 1988 determinar algumas normas aos clubes, outras leis ordinárias fizeram parte da regulamentação do esporte, influenciando diretamente na trajetória dos processos enfrentados pelo futebol no Brasil, como: Lei do Passe (Lei 6354/76), Lei Zico (Lei 8672/93), Lei Pelé (Lei 9615/98) e suas reformas (CAMPAGNONE, 2009).

Decreto Lei 3199/41

Esse decreto estabelece as bases da organização dos desportos em nível nacional. Foi votado durante o Estado Novo, no contexto do amadorismo, com o objetivo imediato de solucionar um impasse entre as seleções cariocas e paulistas, que deveriam se unir para representar o país em uma competição internacional. Essa Lei organizou e

verticalizou a administração desportista – mantida até hoje – e criou o Conselho Nacional de Desporto, bem como a Confederação Brasileira de Desporto (que mais tarde deu origem a inúmeras confederações, como a CBF).

Lei 6251/75

Através dessa Lei é revogada o decreto anterior e determina novas diretrizes para o esporte do país. É mantido o controle do Estado sobre os desportos, mas são assegurados, dessa vez, alguns direitos a todos, como: disseminação da prática esportiva em massa e elevação do nível técnico de representações nacionais. Essa Lei cria pela primeira vez a possibilidade de apoio tributário para quem incentivar o esporte.

Lei 6354/76 – Lei do Passe

A Lei do Passe teve como intuito o reconhecimento da profissão de atleta, bem como estabelecer benefícios trabalhistas para os profissionais de futebol e um percentual das negociações comerciais que estivessem envolvidos.

Segundo o artigo 13 da Lei, “Na cessão do atleta, poderá o empregador cedente exigir do empregador cessionário o pagamento do passe estipulado de acordo com as normas desportivas...”. Entretanto, essas contradições da lei, que não protegiam exatamente o atleta, foram muito criticadas, pois na prática o clube era dono do passe do atleta, mesmo após o fim do contrato. De acordo com Campagnole (2009), o atleta só era liberado pelo clube para participar de outra equipe livremente após 32 anos de idade ou mais de dez anos de serviço com o mesmo clube – artigo 26.

Lei 8682/93 – Lei Zico

No momento da implantação dessa nova lei, havia uma nova relação do Estado com os desportos, pois finalizava a intervenção na gestão dos clubes, mantendo ainda o financiamento das organizações esportivas.

“Artigo 31. É vetado às entidades federais de administração do desporto intervir na organização e funcionamento de suas filiadas.”

Essa nova lei cria o Conselho Superior de Desportos, extingue o Conselho Nacional do Desporto e não interfere na questão do passe do atleta.

Lei 9615/98 – Lei Pelé

Essa lei tornou-se um marco na legislação referente aos desportos. Ela foi baseada na Lei Zico, mas propõe alterações importantes e significativas às leis ainda vigentes. A Lei Pelé reafirma o financiamento do esporte por parte do Estado, mas expõe preocupação com questões administrativas dos clubes, enquanto entidades de direito privado, bem como tem o futebol como sua principal motivação, prejudicando outras modalidades amadoras (CAMPAGNOLE, 2009).

Apesar desse ponto falho, essa lei extingue o passe, finalizando a relação de clube e jogador que se dava por um contrato trabalhista. Consequentemente, os maiores patrimônios dos clubes, os atletas, não são mais comercializados da mesma forma, permitindo que cada um escolha seu futuro profissional após o término do contrato.

As mudanças na legislação esportiva levaram à modernização do esporte no Brasil, seguindo uma tendência internacional. Tornou-se, a princípio, optativo a adoção de uma gestão empresarial, e após a Lei Pelé, os clubes que participavam de competições profissionais tiveram um prazo de dois anos para se adequarem enquanto empresas. Entretanto, a solução para os problemas do futebol brasileiro estavam longe de serem solucionadas apenas com questões legais.

A última lei descrita aqui, expôs, além das mudanças exigidas, uma preocupação do Estado quanto a transparência da administração dos clubes-empresa. A lei sofreu três reformas, dentre elas a de 2003:

“Parágrafo único. A exploração e a gestão do desporto profissional constituem exercício de atividade econômica sujeitando-se, especificamente, à observância dos princípios:
I – da transparência financeira e administrativa;
II – da moralidade na gestão desportiva;
III – da responsabilidade social de seus dirigentes;
IV – do tratamento diferenciado em relação ao desporto não profissional; e
V – da participação na organização desportiva do País.”

Apesar das mudanças propostas por leis nas últimas décadas do século XX, o futebol ainda segue tendências internacionais e ainda exhibe a herança cultural de anos, traçando um perfil contraditório. Incorporado a isso, a instituição do futebol está sempre suscetível ao mercado interno, a economia, aos interesses políticos do Estado, as condições sociais e culturais do povo e a fatores internacionais, de forma que esse novo modelo adotado tem o sucesso questionável, por depender de tantas variáveis. Entretanto, mesmo com a imposição de tantas alterações no contexto do mercado do futebol há situações que não mudam: “no modelo futebol-empresa, os torcedores são tratados como clientes, consumidores do espetáculo, de artigos esportivos e de serviços oferecidos no clube, assim como de produtos licenciados” (PRONI, 1998).

É importante citar também, que após a Lei Pelé findou o vínculo permanente dos atletas com seus clubes, implicando na diminuição consequente dos clubes formadores – clubes que investiam na formação de atletas para negociarem a venda dos passes futuramente, já que estes pertenciam a organização esportiva. Os clubes que ainda investiam na formação de novos talentos se submeteram a novas normas, como assegurar a presença de profissionais especializados em diversas áreas, se comprometer com a formação educacional do jogador e ter preferência no primeiro contrato com o mesmo.

Posteriormente as mudanças realizadas, decorrente da legislação em vigor, os clubes deixaram de lucrar com a comercialização de atletas e de investir na formação de novos talentos. Segundo Compagnone (2009), com o fim do passe os atletas passam a ter direito de planejar sua carreira futura e acabam por escolher ser assessorados por profissionais nessa área. Surge, então, um novo setor no mercado do futebol, onde clubes se associam a investidores e empresários, que desempenham o papel de intermediar as relações dos clubes com os jogadores. Embora essa prática seja mais recente no Brasil, desde 1990 a FIFA reconheceu a profissão de empresário esportivo e passou a licenciar e averiguar qualquer negociação de clubes e atletas; essa prática deu origem ao agente FIFA.

Além das leis nacionais, a CBF também está sujeita as normas da FIFA. A questão principal discutida na legislação brasileira – o passe dos atletas – foi parcialmente solucionada nos países europeus na década de 1990, onde após um episódio de processo contra um clube foi aberto precedente para que fosse vigorada a lei que garantia um

período antes do término de contrato para que o atleta assinasse um pré-contrato com outro clube a custo zero. Em 2005, a FIFA passou a normatizar qualquer tipo de transferência de atleta, seja nacional ou internacional, assegurando respeito ao contrato e restringindo algumas situações de quebra de contrato, principalmente durante temporadas. Ela prevê também a concessão de atletas para disputar jogos em suas seleções nacionais.

Voltando ao cenário brasileiro, tem-se que, apesar de todos os esforços e transformações sofridas ao longo da história, o futebol nacional entrou em crise. Após as últimas alterações legais, os clubes perderam muitos craques e se deparou novamente com o êxodo de atletas para outros continentes. Decorrente da falta de arrecadação de fundos com a comercialização de jogadores, que era a principal fonte de renda, os clubes se endividaram com o governo através do atraso de pagamento de impostos e com os atletas pelo não pagamento dos direitos de imagem e atrasos salariais (SOARES, 2007).

Especula-se que devido a estrutura inadequada da gestão dos clubes-empresa há pouco investimento de grandes marcas e empresários, passando pouca credibilidade ao mercado externo. Há que se pensar que a nova realidade vivida, então, pelo futebol mundial não foi seguida pelo modelo de administração nacional, uma vez que os estatutos não haviam sido atualizados, os recursos arrecadados com bilheteria eram insuficientes, não houve diversificação das estratégias e muitos diretores não eram remunerados.

Contrapondo a essa situação da gestão do futebol no Brasil, há muito os clubes europeus modernizaram suas estruturas e se adequaram rapidamente as novas normas. Como exemplo nota-se a diversificação da origem dos recursos financeiros desses clubes, que dependem muito pouco da arrecadação com transação de jogadores, mas lucram com cotas vendidas para emissoras de televisão e contratos milionários de patrocínio. Essa metamorfose no modo de administrar o mercado do futebol europeu demonstra um amadurecimento do setor e uma competência da gestão dos clubes, que são constantemente pressionadas a alcançar resultados (COMPAGNONE, 2009).

Nota-se, portanto, que como ocorreu ao longo de toda a história, o futebol brasileiro continua sofrendo influencia internacional. O que determinou mudanças drásticas no mercado nacional foi o fim do passe, implicando em muitas alterações nos clubes, que não estavam preparados para o novo contexto. Entretanto, desde 2002 o

esporte passou a ser regido por um ministério próprio – Ministério do Esporte – o que implica em um avanço considerável e um reconhecimento da importância desse mercado pelo Estado. Para adequar-se às novas leis do mercado e acompanhar as tendências internacionais, viu-se cada vez mais a necessidade de modernizar a gestão esportiva no Brasil, bem como investir em outras frentes de arrecadação financeira para o sustento dos clubes – papel de suma importância do marketing esportivo.

Reconhecido a importância dessas novas frentes de trabalho – gestão e marketing esportivos -, será analisado como o futebol brasileiro tem se recuperado e modernizado sob o olhar dessas áreas recém exploradas no Brasil.

6. O FUTEBOL E O MARKETING ESPORTIVO

Ao longo da sua história o futebol encantou e conquistou o mundo em pouco tempo. No cenário internacional alcançou um formato moderno através de uma estrutura de gestão e marketing atualizados e contextualizados com a nova ordem mundial, a legislação vigente e o público alvo desse nicho. Já no Brasil, houve uma profunda reestruturação em poucas décadas sob a influência do futebol internacional, diversas leis acerca dos desportos e a formação de uma nova indústria esportiva, bem como de um mercado consumidor desse fenômeno que se tornou o futebol.

Decorrente das profundas transformações que o futebol passou – profissionalização, espetacularização e comercialização – e as adequações inevitáveis que os clubes foram submetidos de acordo com as mudanças legais e exigências da FIFA, o futebol brasileiro teve que ser reestruturado como organização esportiva e dar abertura para novas frentes de trabalho, já adotadas há algum tempo nas equipes europeias, como gestão empresarial e marketing esportivo. Esse conjunto de ações caracterizaram um processo de modernização contextualizado a um produto globalizado, cada vez mais próximo de operações comerciais e administrado como um negócio (PRONI, 1998).

O atraso no processo de modernização das empresas esportivas brasileiras, pode ser justificado pela grande influência do antigo modelo inglês de gestão, onde por um período de tempo foi aceita a profissionalização dos atletas, mas mantiveram o amadorismo na direção dos clubes. Embora esse modelo tenha sido substituído por outra estrutura administrativa nos times europeus, essa herança foi mantida no Brasil por mais tempo e foi sendo transformada nas últimas décadas, principalmente após um período de crise do futebol brasileiro.

Esse período de crise, tanto econômica como administrativa, foi caracterizado por ser contraditório. Os clubes deram início às transformações exigidas por lei e pela federação internacional, no sentido a se tornarem empresas e serem independentes economicamente da comercialização de jogadores, investindo, principalmente, em marketing e entrando na concorrência comercial pelo consumo do futebol enquanto mercadoria de diversas faces. Por outro lado, a gestão desses clubes e desses recursos arrecadados sem a venda de passes passaram a ficar comprometidos por uma direção amadora e que se mostrava cada vez mais ineficiente e parcial, servindo

interesses partidários e pessoais. Torna-se necessário então rever a política de administração desses clubes-empresa, pensar com uma lógica empresarial, moralizar a gestão e investir em novos modelos gerenciais e publicitários.

“Portanto, as mudanças em relação à estrutura administrativa e financeira dos clubes e ao formato jurídico-institucional do futebol brasileiro, nos últimos vinte anos, passaram a ser entendidas a partir de quatro eixos inter-relacionados de explicação: a) as tendências mais gerais do esporte-espetáculo; b) os modelos organizacionais predominantes no futebol internacional; c) a dinâmica social, econômica e política da nação; e d) as disputas conjunturais pelo controle da modalidade, em âmbito nacional.”(PRONI, 1998, p. 10).

Alguns acontecimentos internacionais inspiraram e influenciaram os gestores do futebol no Brasil a enxergarem a enorme carência em se investir na área de marketing, com a finalidade de variar os recursos financeiros arrecadados e balancear o fluxo de caixa dos clubes. Em 1974 o brasileiro João Havelange foi eleito presidente da FIFA e um legado que deixou no meio foi o desenvolvimento de parcerias de marketing e patrocínios com grandes marcas mundiais. Segundo Proni (1998), pela falta de recursos da federação e a elevada arrecadação de fundos apenas em época de Copa do Mundo, o brasileiro fechou uma parceria com a Adidas – que já patrocinava outras modalidades de alto rendimento – e com a Coca-Cola – que patrocinava os Jogos Olímpicos –, difundindo a nível internacional a necessidade de os clubes investirem em marketing esportivo e diversificarem a renda.

Além desse fato ocorrido na FIFA, em 1981 houve a liberação de logomarcas de empresas patrocinadoras nos uniformes dos clubes. Na época, inúmeras equipes europeias obtiveram contratos milionários com grandes marcas locais e internacionais, levando os clubes a diversificarem suas receitas e revolucionar a maneira de coordenar o esporte. Diante desse sucesso de modernização, as organizações esportivas passaram a ter mais credibilidade diante de futuros patrocinadores e transformaram, definitivamente, os campeonatos em vitrines comerciais altamente lucrativas.

Diante de tantos meios de influência, das transformações políticas, sociais e econômicas do país, a indústria brasileira do futebol reconheceu a necessidade de se tornar uma “atividade empresarialmente guiada” (PRONI, 1998, p. 179), principalmente, ao enfrentar uma crise nos anos 1980 e se libertar das amarras do Estado.

Na década de 1980, os clubes brasileiros, assim como todas as outras empresas na época, sofreram profundas perdas decorrente da crise econômica que atingiu o país. Ainda vigorando a possibilidade de comercializar jogadores, grande parte dos times tiveram que se desfazer de seu maior patrimônio, vendendo atletas para outros continentes e assumindo o agravamento da crise dentro dos clubes, comprometendo outra parte importante do patrimônio: torcedores – movidos pela presença de craques nos estádios. Essa situação reforçou ainda mais o reconhecimento de que os dirigentes não estavam fazendo o melhor à frente das equipes e levou grande parte dos clubes ao endividamento. Entretanto, apesar de todas as evidências apontarem à má gestão dos clubes, houve uma divisão de posicionamentos.

“[...] de um lado, os dirigentes de federações estaduais e da CBF responsabilizaram a crise econômica e buscavam em “atores externos” a causa dos problemas dos clubes; de outro, alguns dirigentes de clubes e alguns jornalistas apontavam para a estrutura administrativa arcaica e para a legislação inadequada como os principais obstáculos à saída da crise.” (PRONI, 1998, pág. 209).

Nesse contexto de impasses políticos e administrativos, bem como grave crise econômica dos clubes e exemplos de sucesso em times europeus que se modernizaram, o marketing esportivo começa a ganhar espaço no Brasil e reconhece-se a importância de se adequar comercialmente aos interesses de patrocinadores para se sustentar no mercado do futebol e nos meios de comunicação de massa.

Dada tamanha importância da atuação do marketing nos novos modelos de gestão dos clubes, em todo o mundo, faz-se necessário retomar, brevemente, seus conceitos, histórico e objetivos em diferentes épocas e contextos. Marketing é um conjunto de ações e métodos adotados para efetuar vendas levando em consideração preço, distribuição, comunicação e produto; refere-se a uma política empresarial de acordo com o mercado ao qual está inserido ou ao qual deseja-se atingir e passou por cerca de quatro etapas de desenvolvimento ao longo da história: voltado ao produto até 1945, voltado às vendas no período pós-guerra, voltado ao relacionamento com o cliente na década de 1980 e atualmente dedicado a responsabilidade social (KOTLER; KELLER, 2006).

O marketing esportivo, especificamente, fundamenta-se, segundo Soares (2007), em dois sistemas econômicos, macro e micro. O sistema macro envolve o

mercado de forma geral, as políticas econômicas, os recursos disponíveis, as características do consumidor e a economia nacional; já o sistema micro refere-se a uma empresa especificamente, o mercado no qual está inserida e seu público alvo. Para que seja possível realizar um marketing eficiente, os dois sistemas tem que estar alinhados e adequados ao contexto ao qual será aplicado de acordo com as estratégias: necessidade do consumidor, preços, produtos oferecidos, distribuição, mercado e promoção.

De forma geral, compreendido o papel do marketing no desenvolvimento de um setor, é importante ressaltar que o marketing esportivo durante todas as etapas competiu com outros nichos do entretenimento como outras opções de lazer e equipamentos tecnológicos. Entretanto, só na década de 1990, com a instituição já consolidada de diversos esportes, principalmente o futebol – único esporte profissional no Brasil até os dias de hoje –, foi possível compreender a necessidade dos consumidores em relação ao mercado esportivo. Decorrente disso houve um surpreendente crescimento no consumo de artigos esportivos, ingressos, fortalecimento de competições e aumento do número de horas acompanhando programas esportivos na televisão.

Consolidado o marketing esportivo nessa nova estrutura de gerir o esporte mundial, o setor no país seguiu a mesma tendência nas últimas décadas. Pode-se dizer que dada a devida importância a essa nova frente de trabalho obteve-se maior profissionalização das equipes, surgimento de novos ídolos e o crescente aumento de investimentos por parte de patrocinadores e grandes marcas mundiais (SOARES, 2007).

Atrelado a isso, houve um crescimento financeiro surpreendente no mercado do futebol devido a Copa do Mundo de 1990. No auge do marketing esportivo, os clubes aproveitaram para dar início a um processo de consolidação de seus nomes enquanto marcas, a fim de transmitirem através delas a cultura, os valores e a qualidade de cada um. Dessa maneira, o mercado do futebol nacional foi transformado em “grande atividade comercial e de prestação de serviços” (BERTON et al, 2013) até os dias atuais, chegando a ocupar o sexto lugar em maiores economias do mercado do futebol mundial em 2011:

Tabela 1: As seis maiores receitas do futebol mundial em 2011

POSIÇÃO NO RANCKING	PÁIS	RECEITAS EM EUROS	RECEITAS EM REIAS
1º.	Inglaterra	€ 2,48 bilhões	R\$ 5,7 bilhões
2º.	Alemanha	€ 1,65 bilhões	R\$ 3,8 bilhões
3º.	Espanha	€ 1,61 bilhões	R\$ 3,7 bilhões
4º.	Itália	€ 1,52 bilhões	R\$ 3,5 bilhões
5º.	França	€ 1,04 bilhões	R\$ 2,4 bilhões
6º.	Brasil	€ 0,65 bilhões	R\$ 1,5 bilhões

Fonte: Exame.com (2012)

O crescente valor de mercado adquirido pelos times indica a consolidação de suas marcas e reflete na evolução das receitas futuras. Esse quadro é consequência direta de uma modernização na gestão dos clubes, bem como do uso do marketing esportivo a fim de atingir uma gama maior de torcedores e consumidores do futebol, em suas diferentes maneiras.

No decorrer das transformações sofridas pelo futebol no país, os clubes perderam sua principal fonte de renda: a comercialização de atletas e a formação de atletas de base. Cabe então a busca por novas fontes de renda e uma nova dinâmica de mercado, dando lugar a uma linha de artigos personalizados, contratos com canais de televisão e patrocínios. Dessa forma, segundo Berton et al (2013), desde 2004 as marcas cresceram e aumentaram a concorrência e a competitividade entre os clubes, movidos por um novo mercado consumidor exigente.

É importante exemplificar essa modernização da administração do esporte brasileiro com um dos casos de maior visibilidade na história do futebol nos últimos anos: o caso Corinthians. Durante os anos de 2007 a 2011, o Sport Club Corinthians Paulista teve na sua direção Andrés Sanchez; em sua gestão a marca do clube chegou a valer R\$10005,5 milhões, sendo que seu valor em 2004 era de R\$286 milhões.

Andrés Sanchez utilizou como base para sua administração os fatores referentes ao mercado de bens simbólicos: luta pela conquista da mente do consumidor; o ganho de uma organização representa a perda de um concorrente; uso de técnicas subliminares; e extinguir a concorrência como uma opção para a sobrevivência (BEZANINI, 2005). Portanto, tomou algumas medidas que ilustram cada um dos fatores, como a decisão de não jogar mais no Morumbi – estádio do time adversário –, para causar

perdas financeiras ao concorrente; rompimento com o Clube dos 13 para ter livre negociação com emissoras de televisão; e a contratação do Ronaldo Fenômeno, como um apelo emocional e ao irracional dos torcedores. Essas medidas adotadas pelo marketing e pela gestão do clube foram algumas das quais tornou a marca Corinthians uma potência no mercado esportivo (BERTON et al, 2013).

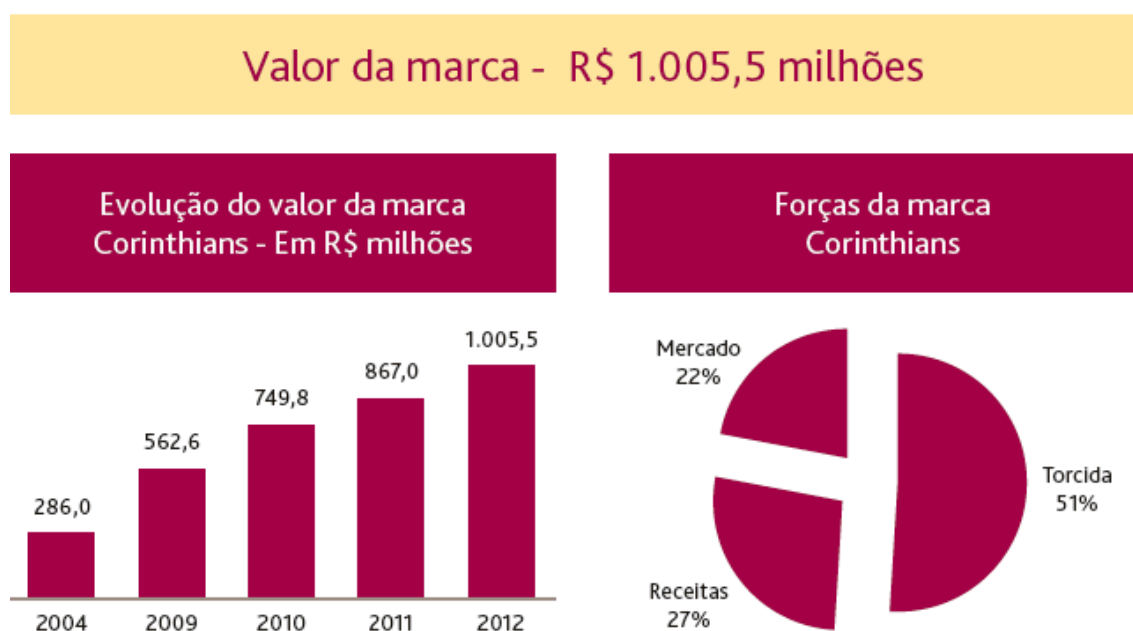


Figura 1: Evolução e força do valor da marca Corinthians

Fonte: Correa da Silva (2012, p. 83)

De forma concreta, pode-se notar, portanto, que as modernizações da gestão dos clubes brasileiros seguiram a tendência internacional, passando a investir em marketing esportivo e fechando grandes contratos de patrocínio. Estas, assumiram um importante papel na fonte de receita dos grupos esportivos, entretanto, ainda é mantida uma disparidade entre clubes brasileiros e europeus, na medida em que os times da Europa fecham contratos de maior duração por milhares de dólares e os brasileiros ainda fecham cotas menores por muito menos tempo, indicando, ainda, uma necessidade de contínua modernização, amadurecimento da direção dos clubes do país e melhor conhecimento do público-alvo.

Frente a essas contínuas adequações do futebol brasileiro ao novo nicho de consumidores e torcedores, observa-se investimento de muitos recursos para ampliar a oferta de mercadorias relacionadas ao espetáculo do futebol e diversificar produtos.

Essa constituição do mercado do futebol, além dos ingressos e artigos esportivos, tem agregado imenso valor financeiro aos clubes e reforçado a identidade da marca de cada um, como pode ser observado na figura a seguir, fruto de um estudo realizado em 2015 pela BDO RCO sobre os 30 clubes brasileiros mais valiosos:

Evolução do Valor das Marcas 2015 - 30 Clubes Em R\$ Bilhões

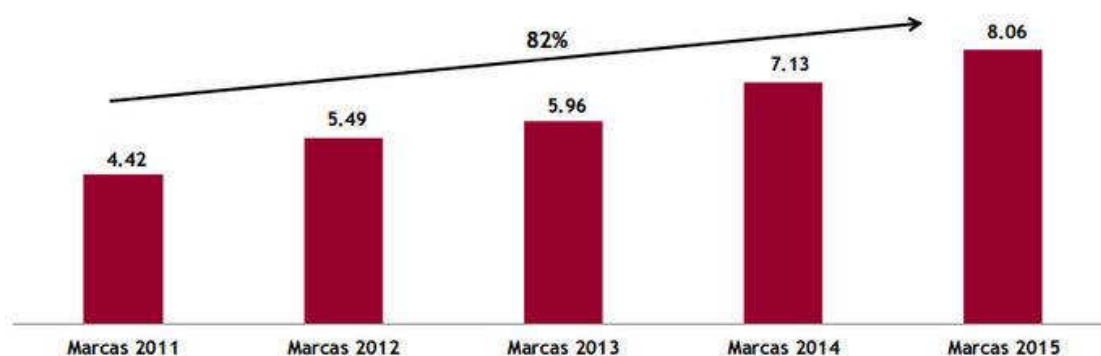


Figura 2: Evolução do Valor das Marcas 2015

Fonte: Análise BDO (2015).

De acordo com esses dados, é possível constatar que houve a valorização das marcas dos clubes do Brasil de quase o dobro nos últimos cinco anos analisados. Esses valores são indicativos importantes para analisar a importância das ações de marketing empregadas por cada clube e como elas atingem o público alvo ao longo do tempo. É notável que o investimento em marketing esportivo e uma gestão mais moderna tem gerado resultados financeiros positivos e movimentado a indústria esportiva de forma significativa no cenário econômico nacional.

Tendo em vista o mercado do futebol como resultado de muitas transformações desse esporte e o valor financeiro agregado a ele ao longo do tempo, tornou-se fundamental identificar como os clubes tem se tornado tão valiosos. A partir disso pode-se compreender a relação estabelecida entre torcedor, clube e o esporte, e como a marca de cada time tem sido registrada e inserida no cotidiano das pessoas.

7. O MERCADO BRASILEIRO DO FUTEBOL

A indústria do esporte, mais especificamente relacionada ao mercado do futebol, movimenta bilhões de dólares em todo o mundo e, no Brasil, tem se destacado também, chegando a representar 1,9% do Produto Interno Bruto (PIB) brasileiro no ano de 2010, alcançando cerca de R\$72 bilhões nesse período. Esse valor elevado atingido pelo setor tem sido reflexo da mudança de postura da gestão das organizações esportivas e do alto investimento em ações de marketing e de valorização das marcas dos clubes. Os serviços e a variedade de produtos oferecidos atrelados ao nome dos times tem sido grande responsáveis pela crescente lucratividade das empresas da área.

É importante lembrar que no início da profissionalização e mercantilização do futebol, as principais fontes de renda dos times brasileiros eram provenientes da venda do passe de seus jogadores principais e da bilheteria dos jogos. Com as mudanças no mercado, a modernização das leis e a profissionalização do esporte em todos os âmbitos, inclusive na direção dos clubes, foram necessárias adequações e investimento em novas fontes de receita que não fossem tão restritas e nem dependentes de acontecimentos sazonais, como vitórias e derrotas, mas relacionadas ao vínculo afetivo criado entre torcedor/consumidor e time. Essas ações passam a ser exploradas, principalmente, pelo marketing esportivo com o intuito de melhorar a vida financeira dos clubes e valorizar suas marcas (GASPAR et al, 2014).

De acordo com alguns estudos sobre os principais clubes brasileiros, é possível identificar algumas ações de marketing que tem sido responsáveis por alavancar a receita dos times nos últimos anos, como: programa sócio torcedor, loja física e virtual, franquias de escola de futebol, lançamento de novos uniforme e até livros e filmes. Segundo GASPAR et al (2014), os clubes tem tentado oferecer aos consumidores uma experiência especial, desenvolvendo maior lealdade e agregando valores simbólicos aos produtos da marca.

A partir das mudanças realizadas e do novo enfoque dado ao torcedor enquanto um consumidor em potencial, a receita referente a transferência de atleta foi tendo uma participação cada vez menos significativa, chegando a representar em 2011 apenas o equivalente a 15% da receita total dos clubes. Segundo pesquisa realizada pela empresa de auditoria BDO BRASIL (2011), os contratos com redes de televisão

continuam sendo a fonte mais rentável, atingindo 35% do total – fato que comprova a permanência da influência e ligação da mídia com o esporte. Esses dados podem ser verificados a partir da figura:

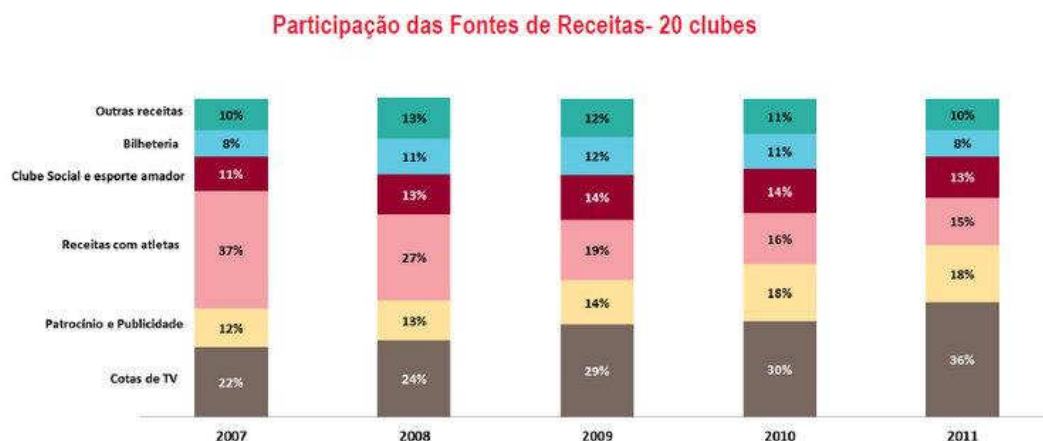


Figura 3: Participação das Fontes de Receitas – 20 clubes
Fonte: BDO (2011).

Após a percepção dos gestores dos clubes de que seria necessário estreitar a relação dos times com os clientes, são lançadas inúmeras campanhas com o objetivo de aumentar a lucratividade e alimentar a paixão do consumidor pela marca. Houve um intenso trabalho de marketing por trás de cada ação e o movimento ocorreu em quase todas as organizações esportivas nos últimos anos.

Em 2014 um estudo realizado por Gaspar et al analisou cinco clubes participantes do Campeonato Brasileiro de 2012 e que ocuparam as primeiras posições no ranking de 2013 em relação as receitas financeiras de cada um. Foram estudados, portanto, Sport Club Corinthians Paulista, São Paulo Futebol Club, Sport Club Internacional, Grêmio Foot-ball Porto Alegrense e Clube de Regatas Flamengo. Nesse estudo foram levantadas todas as ações de marketing realizadas nos últimos anos e constatou-se a presença de muitas de igual maneira no plano de ação dos cinco times.

A seguir serão descritas algumas medidas adotadas pelos clubes, de acordo com o estudo realizado por Gaspar et al em 2014:

No Sport Club Corinthians Paulista destacaram-se: Programa Fiel Torcedor (venda antecipada de ingressos e setores privilegiados no estádio), lançamento de filmes e documentários (o primeiro a ser lançado chama-se “Fiel” e refere-se ao rebaixamento e volta do time à primeira divisão), lojas oficiais físicas e virtual (a loja Poderoso Timão está presente em quase todos os grandes centros urbanos do sudeste,

representando 7% do lucro do clube), lançamento de uniformes diferenciados (incentivando a aquisição de novas camisas e movimentando esse setor), contratação de craques consagrados (em 2008 repatriou o Ronaldo Fenômeno, criando um impacto instantâneo de divulgação no mundo todo) e franquias da Escola Chute Oficial (maior rede de escolas de futebol no país).

O São Paulo Futebol Club teve como principais ações de marketing: redução do preço dos ingressos (para aumentar a média de público nas partidas), lançamento de uniformes vermelhos, contratação do atacante Luís Fabiano em 2011, programa Sócio Torcedor (oferece descontos e privilégios aos sócios), franquias de escolas de futebol (oferece oportunidade para os alunos serem avaliados para a categoria de base) e contratos com grandes empresas a mais de R\$30 milhões.

Já o Sport Club Internacional teve algumas medidas semelhantes aos outros dois já mencionados e também: Museu do Inter (museu localizado dentro do estádio traçando a história do clube), Academia Inter Fitness (academia direcionada ao torcedor colorado) e projeto Genoma Colorado (segue a linha de escolas de futebol, mas de forma mais ampla, difundido em todo o mundo).

O Grêmio Foot-Ball Porto Alegrense teve como diferencial a parceria fechada com clubes estrangeiros (como o FC Osaka do Japão, facilitando a transferência de jogadores entre as duas equipes). E o Clube de Regatas Flamengo manteve algumas das ações já adotadas por quase todos os clubes e outras: contratação de craques (Adriano, Petkovic, Vagner Love e Ronaldinho Gaúcho), escolas de futebol (os alunos dessas franquias tem a exclusividade de entrar com os jogadores em campo em todas as partidas), alteração do mando de jogos para outros estados (com o intuito de expandir a torcida e agradar torcedores espalhados por todo o país) e o projeto Fla Camp (colônia de férias oficial do clube com o objetivo de formação esportiva e interação social).

Esse estudo foi capaz de demonstrar a semelhança das ações de marketing adotadas por diferentes clubes brasileiros e a finalidade comum de todas elas: aproximar-se do torcedor e torná-lo consumidor fiel da marca representante de cada equipe. De acordo com os números de receita dos times, de modo geral, pode inferir-se que essas campanhas e projetos executados tem tido resultado positivo e agregado valor simbólico e financeiro às organizações.

Impulsionado, também, pelos grandes eventos esportivos sediados nos últimos anos no país, o futebol permanece liderando um mercado cada vez mais promissor e despertando o interesse cada vez maior nas pessoas pela prática ou apenas por acompanhar o esporte mais difundido pelo mundo. Já em 2003, Melo Neto afirma que é possível observar que o marketing esportivo tem cumprido seu papel no desenvolvimento do mercado do futebol, na medida em que tem estabelecido um diferencial que aproxima o consumidor à marca e adequa cada vez mais o produto ao desejo do público-alvo com maiores chances de êxito.

Dentre as ações descritas adotadas por diferentes clubes brasileiros, todas investem na disseminação de franquias de escola de futebol pelo país. Esse procedimento tem como base a exploração do vínculo afetivo entre o torcedor e seu time, ou apenas do valor simbólico de pertencimento a um nome reconhecido nacionalmente e a expectativa de alcançar as categorias de base, bem como a fama, sucesso e a profissionalização através do futebol. Para compreender a importância da aplicação de capital para a manutenção de toda uma estrutura que mantém as franquias, é importante lembrar que o esporte tem um caráter de agente civilizador e coopera para a manutenção de uma identidade cultural brasileira, por representar costumes praticados e apreciados por boa parte da população há muitas décadas; por outro lado, a fantasia estimulada pelo futebol pentacampeão do mundo colabora para a construção de um capital simbólico associado a dificuldades sociais e busca pela ascensão através do futebol (BACH; LOVISOLO, 2010).

As escolas de futebol, de modo geral, buscam a formação esportiva e o desenvolvimento de valores morais e sociais. Entretanto, as escolas pertencentes às franquias de grandes clubes tem como objetivo, além de divulgar a marca da empresa, priorizar a competição, o desenvolvimento de habilidades, a descoberta de novos talentos e a criação de um sentimento no aluno de possibilidade de profissionalização no mundo do futebol, mantendo ainda maior o vínculo do torcedor com o time.

A utilização desse meio pelas grandes organizações esportivas pode ser justificada pela enorme influência que o futebol tem tido na vida do brasileiro, em todos os âmbitos, seja social, cultural ou político. Ao longo da história dessa modalidade foi possível observar a importante participação da mídia na difusão e na institucionalização. Apropriando-se disso, o marketing esportivo tem utilizado dessa paixão pelo futebol para

explorar a luta por um sonho – tornar-se jogador profissional ou aproximar-se do meio – como mais um modo lucrativo para o mercado do futebol (SANTOS, 2007). Portanto, nesses ambientes são estabelecidos elos de ligação entre os alunos e a escola, atendendo a demanda do mercado e do cliente (entende-se como demanda do cliente alimentar o sonho de pertencimento ao mundo do futebol).

Levando em consideração todas as ações de marketing citadas e as exemplificações de medidas adotadas por diferentes clubes brasileiros em relação a gestão e ao desenvolvimento da relação com o consumidor do mercado do futebol, é possível verificar que as mudanças ocorridas nesse setor ao longo das últimas décadas, influenciada por contextos internacionais e nacionais de diferentes naturezas, consolidou uma indústria e fez do torcedor ou espectador um cliente merecedor de atenção, cuidado e investimentos.

Após a crise enfrentada pelas organizações esportivas no Brasil há algumas décadas, a mudança de postura e a adoção de uma gestão profissional, bem como a ampliação de áreas de atuação para outros profissionais do marketing e da publicidade, levaram os clubes empresa a uma diversificação de fontes de receitas e construção de marcas sólidas perante o mercado. O modelo anterior de administração era dependente da venda de atletas e bilheteria; no modelo atual, a transferência de jogadores ainda é significativa, mas o clube conta com inúmeras outras ações de marketing para arrecadar fundos e se manter economicamente em ascensão.

“A evolução da gestão do futebol, agora voltada à valorização e crescimento comercial do clube, acompanhada ao bom momento do mercado brasileiro, abre oportunidade aos clubes nacionais para diversificarem a geração de receitas e qualificarem suas equipes, aumentando assim o nível de competitividade do campeonato brasileiro, buscando assim maior equiparação às ligas e equipes europeias.” (GASPAR et al, 2014, p. 26).

Consequente a essas mudanças no cenário do mercado brasileiro do futebol, a diversificação de fonte de renda dos clubes facilitou o planejamento financeiro dos mesmos, bem como contribuiu para melhorar o conhecimento acerca do torcedor (público necessário a ser conhecido para desenvolvimento de ações de marketing efetivas) e valorizar a marca através de um conjunto de significados que carrega. Dessa forma, passa-se a tratar o torcedor como um cliente de fato, o fidelizando através de

propostas de aproximação do clube e do espectador, independente de derrotas ou vitórias. O mercado, consolida-se, portanto, através da transformação do futebol em algo a ser consumido e do torcedor em consumidor, carregando nessa relação diversos significados social, cultural e econômico.

8. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O esporte e todos os significados atrelados a ele tem sido inspiração para inúmeros estudos a fim de compreender o fenômeno que se tornou ao longo do tempo. O futebol, especificamente, advindo da Inglaterra na sua forma mais próxima como o conhecemos hoje – esporte moderno – transformou-se na medida em que a sociedade também se modificava, decorrente da Revolução Industrial. Nesse contexto, as atividades de lazer foram ressignificadas e impulsionaram a prática da modalidade coletiva.

Ao alcançar tantas pessoas, de camadas sociais distintas, em diferentes contextos, o futebol tornou-se a modalidade esportiva mais praticada em pouco tempo, sendo levado para o mundo todo através de imigrantes e trabalhadores. Tamanha proporção a difusão dessa nova prática tomou, que o futebol se viu como um fenômeno mundial em poucas décadas de história, se associando a um espetáculo e traduzindo uma linguagem usada pela sociedade, expressando orgulho, alegria, luto e revolta (GIGLIO, 2007).

No Brasil, após a chegada, através de colégios jesuítas e a consolidação da prática pelo inglês Miller, o futebol adquiriu certa peculiaridade no país, passando a manifestar uma cultura corporal e características próprias ao povo brasileiro. Mesmo tendo sua origem em solo europeu, se viu legitimado na nação brasileira em poucas décadas de prática e incorporado ao hábito da sociedade.

Ao se tornar um grande espetáculo no mundo todo, a modalidade coletiva mais praticada internacionalmente adquiriu valor econômico considerável e despertou a atenção para as organizações esportivas acerca da necessidade de regulamentação profissional. No contexto internacional, foi adotado, a princípio, o profissionalismo parcial, tornando os atletas remunerados e mantendo amadoras as direções dos clubes, fato que foi sofrendo alterações até ocorrer a modernização da gestão dos clubes e profissionalizar todos os envolvidos com o futebol, enquanto instituição. No Brasil, com a influência do contexto europeu, houve também a necessidade de profissionalização dos jogadores e times, entretanto, passaram a ocorrer remunerações implícitas aos atletas inicialmente, tornado uma profissão reconhecida pelo Estado apenas em 1933 (BENELLI, 2007).

Associado a essa transformação sofrida pelo futebol, passando de amador a profissional, ocorre o crescimento de um mercado relacionado ao consumo do esporte coletivo mais praticado no mundo. Com apoio dos meios de comunicação de massa, o crescente número de espectadores e a comercialização intensificada na era da imagem, o futebol passa a ter atletas supervalorizados e transformados na principal fonte de renda de seus clubes (SANTOS, 2007). Há a consolidação, portanto, do futebol enquanto um novo mercado a ser explorado, estudado e legitimado.

Após a profissionalização e mercantilização, há uma intensificação das competições e necessidade de obter os melhores atletas disputando os títulos dos clubes. Decorrente desse contexto, a comercialização de jogadores e o êxodo para países com melhor remuneração em seus clubes, houve a necessidade de regulamentações pela federação internacional e intervenção legislativa do Estado. Viu-se que na história do futebol no Brasil as mudanças na legislação foram fundamentais para o início da modernização desse esporte, bem como contribuiu para a valorização do jogador e a independência deles frente aos clubes e empresas esportivas.

Posteriormente a modernização, quanto a relação do clube e dos atletas, as organizações esportivas brasileiras se viram perdendo a principal fonte de renda: o passe dos atletas. Diante disso houve a crescente necessidade de adequar-se as novas leis do mercado, seguindo tendências internacionais, modernizando a gestão esportiva e investindo em novas frentes de arrecadação financeira. O futebol brasileiro foi, portanto, reestruturado enquanto instituição e continuou o processo de modernização contextualizado na era da globalização, sendo operado cada vez mais próximo dos negócios e administrado como um comércio (PRONI, 1998).

Diante de tantas transformações no país e fases críticas na economia e na política, houve uma intensificação da influência dos clubes europeus, em relação a administração empregada e o retorno financeiro que estavam tendo. Decorrente dessa inspiração, os gestores esportivos se viram investindo e dando maior espaço para a atuação do marketing esportivo no Brasil; consequentemente, houve melhora quanto a adequação comercial aos interesses de possíveis patrocinadores e investidores no futebol do país.

Atrelado a modernização do futebol e da gestão dos clubes, há o aumento do consumo de artigos esportivos e espectadores. Para fazer frente a esse público,

transformar a imagem dos times em marcas valiosas e consolidar o futebol como um mercado altamente rentável, diversas ações de marketing foram adotadas pelas organizações esportivas, levando em conta as características do público, o fortalecimento das competições, o investimento de patrocinadores e emissoras de televisão, e o contexto social e econômico do país. Dessa maneira, o mercado do futebol nacional foi transformado em “grande atividade comercial e de prestação de serviços” (BERTON et al, 2013) até os dias atuais, chegando a ocupar o sexto lugar em maiores economias do mercado do futebol mundial em 2011.

Nos últimos anos os clubes tem investido esforços em diversificar suas ações de marketing e atingir um público cada vez mais heterogêneo. Através da contratação de craques renomados, criação e programas para sócios, lojas físicas espalhadas por todo o país e das franquias de escolas de futebol tem consolidado o mercado do futebol em meio a tantas outras opções de consumo relacionados ao lazer e entretenimento.

Segundo Lakatos e Markoni (1995), a pesquisa envolvida em um trabalho de monografia de revisão de literatura tem o intuito de analisar, sintetizar e produzir conhecimento acerca de determinado assunto. A presente pesquisa, envolvida em um como objetivo compreender e explorar as questões transformadoras do futebol em um mercado e um esporte tão representativo. Foi possível apreender o contexto ao qual se deu o surgimento do futebol enquanto instituição e enquanto negócio de elevado valor econômico, e como esses fatores estão atrelados a questões sociais, políticas e culturais. Faz-se necessário, ainda, maior investigação quanto as ações de marketing adotadas pelos grandes clubes, a influência da mídia na construção das marcas e a possível relação desses fatores com o desempenho das equipes e comportamento das torcidas. Entretanto, o estudo contribuiu para o conhecimento da modalidade como organização e mercado, auxiliando na formação de gestores e estudiosos da área.

9. REFERÊNCIAS

ALMEIDA, M. A. B. **Discussão sobre as mudanças na legislação desportiva brasileira: caso do futebol e a Lei do Passe.** Revista Digital, Buenos Aires, Ano 12, Nº111, 2007. Disponível em: <<http://www.efdeportes.com/revistadigital>> Acesso em: 06 setembro 2015.

BACH, P. C. T.; LOVISOLO, H. R. **Escolas de Futebol e a construção do estilo nacional.** Revista Corpus et Scientia, N.2, V.6, Rio de Janeiro, 2010.

BAZANINI, R. **O ensino de filosofia como um processo existencial humano. O método Bazanini no ensino de filosofia. Filosofia aplicada à administração.** São Paulo: Plêiade, 2005.

BENELI, L. M. **Basquetebol Masculino Paulista: apropriação das características do esporte profissional na estrutura organizacional das categorias de base.** Dissertação (Mestrado em Educação Física) – Faculdade de Educação Física, Universidade Estadual de Campinas, Campinas, 2007.

BENELI, L. M. **Organização do Basquetebol Masculino Brasileiro: reflexões sobre a trajetória institucional da modalidade a partir dos anos 70.** 2002. Monografia (Graduação) – Faculdade de Educação Física, Universidade Estadual de Campinas, Campinas, 2002.

BENELI, L. M.; RODRIGUES, E. F.; MONTAGNER, P. C. **O modelo de Brohm e a organização do basquetebol masculino brasileiro.** Conexões, Nº1, v.4, UNICAMP – Campinas, 2006.

BERTON, R.; BAZANINI, R.; DONAIRE, D. **Mercado de bens simbólicos do futebol: a estratégia empreendedora da gestão Andrés Sanchez no Sport Club Corinthians Paulista.** Podium: Sport, Leisure and Tourism Review, v.2, n.1, São Paulo, 2013.

BOURDIEU, P. **Coisas ditas.** São Paulo: Brasiliense, 1990.

BOURDIEU, P. **O poder simbólico.** Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 1989.

BRASIL. **Lei Nº 3199/41, de 14 de abril de 1941.** Presidência da República. Casa Civil. Subchefia para assuntos jurídicos. Brasília, 1941. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/1937-1946/Del3199.htm> Acesso em 1 de outubro de 2015.

BRASIL. **Lei Nº 6251/75, de 8 de outubro de 1975.** Brasília, 1975. Disponível em: <<http://www3.dataprev.gov.br/sislex/paginas/42/1975/6251.htm>> Acesso em 1 de outubro de 2015.

BRASIL. **Lei Nº 8682/93, de 14 de julho de 1993.** Brasília, 1993. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L8682.htm> Acesso em 1 de outubro de 2015.

BRASIL. **Lei Nº 9615/98, de 24 de março de 1998.** Brasília, 1998. Disponível em: < http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L9615consol.htm > Acesso em 1 de outubro de 2015.

BRASIL. **Lei Nº6354/76, de 2 de setembro de 1976.** Brasília, 1976. IN: JusBrasil. Disponível em: < <http://presrepublica.jusbrasil.com.br/legislacao/128406/lei-6354-76> > Acesso em 1 de outubro de 2015.

BROHM, J. M. **Sociologia Política del Desporte.** Cidade do México, 1976.

CAMPAGNONE, V. G. **Legislação no futebol profissional no Brasil: a Lei do Passe aos Agentes FIFA.** Monografia (Graduação) – Faculdade de Educação Física, Universidade Estadual de Campinas, Campinas, 2009.

CARRANO, P. C. R. (Org.). **Futebol: paixão e política.** Rio de Janeiro: DP&A Editora, 2000.

CARRAVETTA, E. S. **Modernização da gestão no futebol brasileiro: perspectivas para a qualificação do rendimento competitivo.** Porto Alegre: AGE, 2006.

CORREA DA SILVA, R. (org.). **Valor das marcas dos clubes de futebol do Brasil.** BDO RCS Brasil, 2011. Disponível em: < <http://www.bdobrazil.com.br/pt/publicacoes.html> > Acesso em: 10 de setembro de 2015.

CORREA DA SILVA, R. (org.). **Valor das marcas dos 17 maiores clubes de futebol do Brasil.** BDO RCS Brasil, 2012. Disponível em: < <http://www.bdobrazil.com.br/pt/publicacoes.html> > Acesso em: 10 de setembro de 2015.

CORREA DA SILVA, R. (org.). **Valor das marcas dos clubes brasileiros: finanças dos clubes.** BDO RCS Brasil, 2014. Disponível em: < <http://www.bdobrazil.com.br/pt/publicacoes.html> > Acesso em: 10 de setembro de 2015.

CORREA DA SILVA, R. (org.). **Valor das marcas dos clubes brasileiros: finanças dos clubes.** BDO RCS Brasil, 2015. Disponível em: < <http://www.bdobrazil.com.br/pt/publicacoes.html> > Acesso em: 10 de setembro de 2015.

DAOLIO, J. (Org.) **Futebol, cultura e sociedade.** Campinas: Editora Autores Associados, 2005.

ELIAS, N. **O processo Civilizador.** Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 1990.

ELIAS, N; DUNNING, E. **A Busca da Excitação.** Lisboa: DIFEL, 1992.

EXAME.COM. **Brasil entra no G6 dos negócios do futebol.** Rio de Janeiro, 2012. In: BERTON, R.; BAZANINI, R.; DONAIRE, D. **Mercado de bens simbólicos do futebol: a estratégia empreendedora da gestão Andrés Sanchez no Sport Club Corinthians Paulista.** Podium: Sport, Leisure and Tourism Review, v.2, n.1, São Paulo, 2013.

GASPAR, M. A.; MORAIS, D. M. G.; VALLADA JUNIOR, A.C.; DEBIA, C. A. **Marketing Esportivo: um estudo das ações praticadas por grandes clubes de futebol do Brasil**. Podium – Sport, Leisure and Tourism Review. N.1, V.3, 2014.

GIGLIO, S. S. **Futebol: mitos, ídolos e heróis**. 2007. Dissertação (Mestrado em Educação Física) – Faculdade de Educação Física, Universidade Estadual de Campinas, Campinas, 2007.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2002.

KOTLER, P.; KELLER, K L.. **Administração de Marketing: a Bíblia do Marketing**. São Paulo: Pearson, 2006.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Fundamentos de Metodologia Científica**. São Paulo: Atlas, 1995.

MANDELL, R. **Sport: a cultural history**. Columbia Univesity Press, 1984.

MANSUR, T. (org.); ZANETTE, R. (org.). **O Marketing esportivo no Brasil**. Porto Alegre: Instituto Brasileiro de Marketing Esportivo, 2012.

MARCHI JR, W. **“Sacando o voleibol”: do amadorismo à espetacularização da modalidade no Brasil (1970 – 2000)**. 2001. Tese (Doutorado em Educação Física) – Faculdade de Educação Física, Universidade Estadual de Campinas, Campinas, 2001.

MELO, V.A. **A cidade “sportiva”: o turfe e o remo no Rio de Janeiro (1843 – 1903)**. Motus Corporis, nº1, v. 7 – Rio de Janeiro, 2000.

MORATO, M. P.; GIGLIO, S. S.; GOMES, M. S. P. **A Construção do ídolo no fenômeno futebol**. Motriz, N.1, V.17, Rio Claro, 2011.

PEREIRA, A. D. P. **A relação de emprego do jogador de futebol: aspectos polêmicos da legislação desportiva**. Monografia (Graduação) – Faculdade de Educação Física, Universidade Estadual de Campinas, Campinas, 2003.

PITTS, B. G.; STOTLAR, D. K. **Fundamentos do Marketing Esportivo**. São Paulo: Phorte, 2006.

PRONI, M. W. **A metamorfose do futebol**. Campinas: UNICAMP, IE, 2000.

PRONI, M. W. **Esporte-espetáculo e Futebol-empresa**. 1998. Tese (Doutorado em Educação Física) – Faculdade de Educação Física, Universidade Estadual de Campinas, Campinas, 1998.

REIN, I.; KOTLER, P.; SHIELDS, B. **Marketing Esportivo: a reinvenção do esporte na busca pelo torcedor**. Porto Alegre: Bookman, 2008.

SANTOS, J. C. C. Escolinhas de Iniciação em Futebol: franquias dos clubes populares (X) professores empreendedores? Rio de Janeiro, 2007.

SOARES, M. L. A miopia do marketing esportivo dos clubes de futebol no Brasil: proposta de um modelo de gestão de marketing esportivo para os clubes brasileiros. Tese (Doutorado em Administração e Contabilidade) – Faculdade de Economia, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2007.

TOLEDO, L. H. Lógicas no Futebol. São Paulo: Hicitec, 2002.

ZOUAIN, D. M.; PIMENTA, R. C. Perfil dos profissionais de administração esportiva no Brasil. In: World Sport Con