

**As perspectivas de adoção do licenciamento de marcas como forma de captação de
recursos nos clubes de futebol do Brasil**

Autor: Bruno Ferreira Cattaruzzi*

Orientador: Prof. Dr. Nelson Prudêncio

Introdução

O presente trabalho tem como foco a crise financeira crônica vivida pelos clubes de futebol do Brasil e a necessidade de diversificação de suas receitas. Assim, o objeto desse estudo tem como foco o potencial de adoção do licenciamento de marcas com gerador de recursos econômicos nessas agremiações. Nesse caso, licenciamento de marcas se constitui como um processo que ocorre quando o clube cede o direito de exploração de sua marca a uma empresa, recebendo **royalties** por isso, ou seja, uma porcentagem sobre os lucros das vendas dos produtos.

Nos clubes europeus, essa fonte de receita é utilizada há bastante tempo com significativo êxito. No Brasil, essa forma de geração de recursos ainda não é explorada de forma ampla e, acredita-se, poderia ser uma alternativa a uma situação econômica deficitária vivida pelas agremiações, pois os recursos provêm principalmente da televisão, por meio de patrocínio, bilheteria e venda de jogadores. Na prática, a receita gerada por esses meios, na maioria dos casos, não é suficiente para manter as despesas do clube. Por conta disso, a maioria recorre a empréstimos bancários.

No que diz respeito à arrecadação, os clubes europeus são aqueles que apresentam as maiores cifras no mercado do futebol. Para se ter uma idéia da diferença de valores, de acordo com um relatório da Casual Auditores de 2005, no ano de 2004, os 10 principais clubes de futebol do Brasil geraram uma receita de US\$ 233,5 milhões. O mesmo relatório apresenta os rendimentos dos 10 maiores clubes da Europa, que foram de US\$ 1,8 bilhão.

A lucratividade apresentada pelos clubes do velho continente, no entanto, revela o potencial que o futebol brasileiro pode atingir, podendo vir a ser um negócio bastante lucrativo.

Ouros dados referentes ao mercado global apontam nessa direção. Em 1998, o futebol era o esporte que recebia a maior quantidade de verbas, com um aporte de US\$ 917 milhões, seguido pelas Olimpíadas (Viana, 2000). De acordo com o mesmo autor, a Copa do Mundo também lidera os eventos esportivos e as maiores audiências da televisão.

Para se ter uma idéia, a Copa do Mundo de 1998 na França gerou um impacto econômico estimado de US\$ 30 bilhões de gastos no evento, com um público de 37 bilhões de pessoas (aqui se considera o número total de público nos estádios e a audiência global do evento, não fazendo distinção da quantidade de jogos que uma mesma pessoa assistira, o conceito de audiência acumulada). Outro número do evento foi o contrato negociado pela Coca-Cola para continuar sendo uma das patrocinadoras oficiais nas próximas duas Copas, no valor de US\$ 80 milhões (Viana, 2000).

A televisão é uma das responsáveis pela recente “espetacularização” do esporte. Dessa forma, financia ligas, ajuda a criar ídolos que vendem todo tipo de produto relacionado e rende altíssimas audiências às redes de televisão, que, por sua vez, pagam altas cifras por tudo isso.

Usando o mesmo conceito de audiência acumulada, a Copa de 2002 resultou num total de 30 bilhões de telespectadores. O Mundial disputado no Japão e Coréia do Sul se revelou um grande negócio para a FIFA: a entidade mais poderosa do futebol recebeu aproximadamente US\$ 1,7 bilhões referentes à venda dos direitos televisivos da transmissão do mundial. Em termos de licenciamentos, o lucro foi de US\$ 1,5 bilhões. Mascotes, bolas e produtos associados com a imagem da Copa formaram a base do licenciamento do mundial (GURGEL, 2006).

No Brasil, os números não são tão consideráveis. Segundo Beting e Calipo (2007), o Campeonato Paulista de futebol, o principal campeonato estadual do país, pertence à TV Globo até 2010 pelo valor de R\$ 20 milhões. No caso do Campeonato Brasileiro, os direitos de transmissão também pertencem à emissora carioca até o final de 2007 por cerca de R\$ 300 milhões.

Além disso, Leoncini e Silva (2005) citando os dados do relatório final do Plano de Modernização do Futebol Brasileiro (2000) da Fundação Getúlio Vargas (FGV), apontam o futebol como sendo uma atividade com grande capacidade de gerar empregos, contabilizando 300 mil empregos diretos; 30 milhões de praticantes, formais e não formais; 580 mil participantes em 13 mil times que fazem parte dos jogos organizados (esporte formal); 580 estádios com capacidade para abrigar mais de 5,5 milhões de pessoas e cerca de 500 clubes profissionais que disputam em média, 90 partidas por ano.

O mesmo relatório aponta uma movimentação financeira da ordem de US\$ 250 bilhões de dólares anuais, sendo o Brasil responsável por menos de 1% desse total Leoncini e Silva (2005). Isso evidencia como o futebol nacional aproveita pouco o seu mercado, mas também mostra um enorme potencial de crescimento.

Esse panorama já era conhecido antes do relatório. Dados referentes a uma pesquisa do IBGE, levando-se em consideração os anos de 1985, 1990 e 1995 da Confederação Brasileira Volley-Ball (1999), apontavam o Brasil como sendo o quinto maior mercado mundial de esportes, pelo critério de população economicamente ativa (PEA,) que leva em consideração a população acima dos 10 anos que possui um tipo de renda e potencial para consumir produtos variados.

A recente parceria entre São Paulo Futebol Clube e Warner para licenciamentos de produtos com a marca do SPFC mostra que essa experiência pode ser o passo inicial para que os clubes percebam que existem fontes de receitas lucrativas e rentáveis além das atualmente adotadas. Segundo Calipo (2007), com essa parceria, o tricolor do Morumbi tenta aumentar sua receita mensal com os artigos licenciados, que é de R\$ 45 mil.

Licenciamento: conceitos e histórico geral

De uma maneira geral, licenciamento de marcas pode ser conceituado como sendo "o acordo entre o detentor da marca e o fornecedor do produto ou serviço que deseja que eles sejam investidos do carisma e apelo da marca e adquiram seu significado como justificativa de compra para o consumidor" (Silva, 2004).

De acordo com a definição de Melo Neto (2000) o licenciamento é uma operação comercial através da qual o licenciador, detentor da marca, dá autorização ao licenciado para exploração da marca em seus produtos, mediante pagamento de **royalties**.

Já Irwin e Stotlar (1993, apud PITTS e STOTLAR, 2002) caracterizam o licenciamento como sendo o ato de conceder à outra parte o direito de usar um logotipo, um símbolo ou uma marca registrada protegida.

Para Dualib (2005), essa parte do marketing esportivo representa um meio para se estreitar o relacionamento entre clube-torcedor, clube-parceiro e parceiros-clientes, transformando seus torcedores em consumidores potenciais.

Existe uma diferença entre marca e marca registrada. Segundo Carvalho e Melo Neto (2006) "o que diferencia ambos é a proteção ao produto". Aaker (1998, apud CARVALHO e MELO NETO, 2006) define marca como sendo um nome diferenciado e/ou símbolo destinado a identificar os bens ou serviços de um vendedor ou de um grupo de vendedores e a diferenciar esses bens e serviços daqueles dos concorrentes.

É justamente essa proteção à marca que dá a empresa direitos exclusivos de exploração de seus respectivos produtos, ou seja, essa proteção, por meio da legislação, tenta proteger as diversas marcas contra a pirataria. Essa forma de comércio não rende **royalties** aos clubes e nem arrecadação de impostos para o poder público.

A história do licenciamento começou em 1155, quando o rei Henrique II da Inglaterra concedeu um documento Real a Companhia de Tecelões como reconhecimento pelos serviços prestados. O documento permitia informar aos seus clientes que ela era fornecedora da Casa Real Inglesa. A partir do século XV, os comerciantes ingleses passaram

a receber um alvará de indicação que é usado nos dias atuais pela família real como reconhecimento pelos bons serviços prestados (Silva, 2004).

Na década de 1930, Mickey Mouse foi licenciado por Walt Disney para uma série de produtos, desde casquinhas de sorvete até relógios. Logo depois da segunda guerra nos EUA, diversas empresas, dentre elas Levi's e Macdonald's, começaram a franquear sua marca como meio de aumentar sua distribuição e poder de penetração em novos mercados. Em 1970, George Lucas, detentor dos direitos de "Guerra nas estrelas", adquiriu os direitos acessórios de seu filme e lançou o programa que é considerado como sendo o mais bem sucedido na história do licenciamento mundial (Silva, 2004).

Silva afirma também que, depois do sucesso alcançado por Lucas com seu licenciamento, essa estratégia cresceu consideravelmente no mundo todo, inclusive no Brasil. Em terras tupiniquins, principalmente na década de 1980, Mauricio de Souza com sua Turma da Mônica, as apresentadoras Xuxa e Eliana com seus programas infantis são exemplos de sucesso dentro do licenciamento nacional. Atualmente, o Brasil fica atrás apenas de Estados Unidos e Japão em termos de mercado de licenciamento. De acordo com dados da agência Character, 47.000.000 de brasileiros têm acesso ao consumo de bens licenciados (Silva, 2004).

A marca, que é um dos maiores ativos de uma empresa, é atribuída de significados, valores, associações e se liga ao seu consumidor de diferentes maneiras. Quem atribui qualidades ou defeitos é o próprio consumidor, de acordo com seus valores éticos e experiência de vida, se ligando de uma maneira afetiva a determinadas marcas. Aspectos como qualidade, preço, cuidado com o meio ambiente são admirados pelos consumidores e que formam marcas líderes e referência de mercado. Para Carvalho e Melo Neto (2006) "se a imagem é forte, e a marca tem visibilidade e alta credibilidade, torna-se sinônimo de qualidade. O autor afirma ainda que "tal fato é a base do "licenciamento", pois a marca passa a vender uma gama de produtos".

Para Kotler (1980), produto se constitui como sendo: "qualquer coisa que pode ser oferecida a um mercado para aquisição ou consumo; inclui objetos físicos, serviços, personalidades, lugares, organizações e idéias". No caso do futebol, temos desde bolas, camisas, meias, calções, agasalhos, bonecos de jogadores com a camisa do respectivo time até canecas, chaveiros, relógios e etc com as marcas dos clubes.

Silva (2004) enfatiza: "o atributo e o apelo de uma marca são a essência do que a permitirá ser licenciada ou não, são eles que lhe dão significado". Segundo o mesmo autor, esse significado que a marca adquire é seu principal predicado. Aproveitando-se do fato de possuírem marcas conhecidas e fortes e uma quantidade significativa de admiradores e torcedores, os clubes possuem um grande potencial de lucro com o licenciamento. Para os torcedores de futebol, as marcas de seus clubes de futebol possuem um significado de paixão, história, magia, mito, orgulho.

E essa cumplicidade com seu time, através da paixão herdada de familiares, amigos, da influência da televisão ou da experiência com o futebol que fazem com que o torcedor tenha a experiência do que Schmitt (2000, apud CARVALHO e MELO NETO, 2006) denominam de essência da marca: "uma fonte rica de associações sensoriais afetivas e cognitivas que resulta em experiências memoráveis e compensatórias

O mercado do futebol no Brasil

No futebol brasileiro essa tendência de exploração econômica de marcas ocorre ainda de maneira incipiente. Para se ter uma idéia, o Clube de Regatas Flamengo possui em torno de 25 milhões de torcedores pelo país. Sua marca é nacionalmente conhecida. Apesar do grande potencial apresentado pelo clube carioca, o relatório da Casual Auditores de 2004 apontou uma dívida de R\$ 113 milhões com o governo em impostos não pagos (GURGEL, 2006).

Além do Flamengo, de acordo com Melo Neto (2000), o "Brasil tem pelo menos uns 20 outros grandes clubes com potenciais consumidores fiéis na casa dos milhões de torcedores". No entanto, essa fonte de receita como potencial de mercado é muito pouco explorada, não só pelo Flamengo, mas por todos os times.

A tabela abaixo ilustra o potencial exploratório dos clubes brasileiros:

Números representativos do potencial de geração de receitas do futebol brasileiro

Time	Empresa	Número torcedores (milhões)	Média ajustada (R\$/ torcedor)	Valor potencial (R\$ milhões)
Brasil		160,0	57	9.171
Flamengo	ISL/ Pelé Sports	24,3	57	1.393
Corinthians	Hicks Muse/ TMSG/ Traffic	17,0	57	974
Palmeiras	Parmalat	8,6	57	493
Cruzeiro	Hicks Muse/ TMSG/ Traffic	4,6	57	264

Adaptado de Aidar, Leoncini e Oliveira (2002, p. 121).

Porém, nos últimos 2 anos, o panorama parece estar mudando. Segundo a Associação Brasileira de Licenciamento (ABRAL), em 2006, o setor de licenciamento movimentou R\$ 3 bilhões, sendo que o esporte representa 10% desse montante (Bertozzi, 2008).

Potencial de mercado, para Kotler (1993, apud CONFEDERAÇÃO BRASILEIRA DE VOLLEY-BALL, 1999) é "o limite da demanda de mercado, à medida que os gastos de marketing da indústria se aproximam do infinito, para um dado ambiente", ou seja, é uma quantidade máxima de clientes que um produto pode alcançar, considerando os investimentos em marketing.

Para Schewe e Smith (1982, apud CONFEDERAÇÃO BRASILEIRA DE VOLLEY-BALL, 1999), mercado pode ser entendido como: "um espaço geográfico na qual se encontra consumidores, os quais tendem a ter similaridades que os mantêm juntos. Estas similaridades podem basear-se em características pessoais, comportamento de compra ou formação psicológica"

Diante desses dois conceitos, é possível traçar um perfil do torcedor de futebol através de algumas variáveis, como idade, hábitos de consumo, classe social, ponto de venda e como cada uma delas influí na hora do torcedor comprar algum artigo relacionado ao seu clube de coração.

O mercado do futebol já era conhecido desde a década passada. A tabela a seguir representa o número de pessoas com idade acima de 10 anos com renda para investir em esportes (População economicamente ativa- PEA):

Em valor absoluto

Ano	População em idade esportiva	Número de participantes na modalidade futebol
1990	113.629.325	77.746..320
1991	115.161.162	78.794.419
1992	116.713.650	79.856.646
1993	118.287.066	80.933.194
1994	119.881.694	82.024.254
1995	120.936.407	82.745.899
1996	122.566.751	83.861.396
1997	124.219.073	84.991.932
1998	125.893.670	86.137.708

Adaptado de Confederação Brasileira de Volley-Ball (1999, p. 58).

Taxa média anual de crescimento da população em idade de pagar pelo esporte	0,013481 Período (1990/1998)	Propensão (interesse e ato conjugados) em ver esporte pago					
		Volley-ball	Basquete	Natação	Tênis	Atletismo	Futebol
		0,2650	0,1966	0,0944	0,852	0,1828	0,6842

Adaptado de Confederação Brasileira de Volley-ball (1999, p.58).

De posse das informações descritas nas tabelas acima, nota-se como o futebol ainda cresce de forma considerável em termos de torcedores que podem pagar pelo espetáculo. A distância em termos de crescimento para os outros esportes é enorme. Isso demonstra um crescimento considerável junto à população jovem com potencial de consumo. Em 1998, o esporte das multidões era responsável por quase 70% da população em idade esportiva. Diante desses números, é possível traçar estratégias para estimular o consumo de artigos da indústria esportiva para essa parcela de consumidores, unindo a população com interesse no futebol com aqueles que podem pagar pelo esporte.

Pitts e Stotlar (2002) conceituam a indústria do esporte como sendo o mercado no qual os produtos oferecidos aos compradores relacionam-se a esporte, fitness, recreação ou lazer e podem incluir atividades, bens, serviços, pessoas, lugares ou idéias. Essa indústria inclui: esportes de aventura, recreação e lazer, artigos esportivos, patrocínios esportivos. Propaganda, serviços, **royalties** de propriedades licenciadas, construção de ginásios e campos de futebol, dentre outras. A tabela a seguir mostra a indústria do esporte no Brasil nos últimos anos:

A evolução da indústria do esporte no Brasil			
PIB brasileiro X PIB esportivo			
Ano	PIB (em trilhões de reais)	PIB esportivo (em trilhões de reais)	PIB esportivo/PIB (%)
2003	1.556	33.948	2.2
2002	1.346	35.670	2.7
2001	1.199	28.916	2.4
2000	1.101	23.907	2.2
1995	0.646	13.385	2.1

Adaptado de Gurgel (2006, p.92)-Istvan Kasznar / FGV

Ao analisarmos a tabela acima, é possível perceber que os números dessa indústria cresceram mais que o dobro desde 1995. O tamanho da indústria esportiva cresceu ao longo da última década, acompanhando o ritmo de crescimento da indústria nacional.

De acordo com Irwin e Stotlar (1993, apud PITTS e STOTLAR, 2002), "como veículo de marketing, o licenciamento possibilita às organizações esportivas gerar consciência e interesse do consumidor por meio de produtos com logotipos, com mínimo de desembolso de capital". Por meio de um rigoroso controle, a qualidade desses produtos é colocada em teste, chegando ao consumidor (torcedor) um produto de qualidade.

Os clubes poderiam criar selos de excelência para cada bola, boné, caneca, etc. Nesse caso, todas as partes lucrariam com a iniciativa. O torcedor, que teria acesso a uma variedade de produtos de qualidade, ao mesmo tempo em que ajudaria seu time, pois de acordo com Irwin (1990, apud PITTS e STOTLAR, 2002) "as pessoas sentem-se extremamente atraídas por sua universidade, equipe ou jogador favorito e desejam um meio pelo qual expressar seus sentimentos"; o clube (licenciador), que teria um aumento nas suas receitas, além de tornar a sua marca mais conhecida; e o licenciado, que atingiria novos mercados e aumentaria seu faturamento.

Histórico do licenciamento esportivo no Brasil

Diante desses conceitos, no caso específico do futebol, o licenciamento engloba além da marca, outros sinais do logotipo da agremiação, como mascote, bandeira e escudo. Apesar de o licenciamento esportivo existir a décadas em outras partes do planeta, no Brasil esse tipo de licenciamento é muito recente, tendo início no final dos anos de 1980, com a Dover Indústria e Comércio, que fechou um contrato com o clube dos 13, que reunia na época os treze maiores clubes de futebol do país (Melo Neto, 2000).

Até então, o que existia era uma situação na qual os clubes não ganhavam nada com a utilização indiscriminada de seus escudos. Através do contrato com a Dover, os times passariam a receber 6% de royalties sobre as vendas. Na época, isso representava US\$ 15 milhões. Para que os produtos fossem identificados como oficiais pelos torcedores, foi criado um selo que identificava cada produto vendido. Os produtos iam desde jogos de futebol de botão, copos e pratos plásticos, bolas de couro, bonés até sandálias de plástico (Melo Neto, 2000).

O mesmo autor aponta a iniciativa da ASPE - Ayrton Senna Promoções e Empreendimentos, por meio da empresa Ayrton Senna License, que lançou no mercado o barco Senna 417, em 1993, pela Fast Boats. Além do produto citado, são licenciados desde revistas em

quadrinhos (com o personagem Senninha), relógios, bicicletas, jogos de videogame até supermotos.

Em 1998 (ano da aprovação da Lei Pelé), o Clube de Regatas Vasco da Gama assinou um acordo com Nations Bank (absorvido depois pelo Bank of America) por 98 anos, que previa investimentos da ordem de US\$ 150 milhões em licenciamentos, publicidade e direitos de transmissão. Para administrar o negócio, foi criado o Vasco da Gama Licenciamentos (Gurgel, 2006).

Em 1999, foi firmado um acordo entre o Sport Club Corinthians Paulista e o fundo texano de investimento Hicks, Muse, Tate & Furst (HMTF) que prevê a exploração da marca Corinthians por dez anos, por intermédio da Corinthians licenciamento, além da construção de um estádio. O fundo texano também firmou acordo com o Cruzeiro Esporte Clube no mesmo ano, que em agosto de 2001, possuía 86 produtos licenciados (Gurgel, 2006).

No mesmo ano da parceria entre Corinthians e HMTF, o autor faz referência a uma parceria firmada entre ISL, International Sports & Leisure, (na época a maior empresa de marketing esportivo do mundo), que firmou acordo com dois clubes brasileiros: Grêmio de Football Porto Alegrense e o Clube de Regatas Flamengo. A parceria com o Flamengo, que tinha duração de 15 anos, durou apenas um ano. Para fechar com o clube mais popular do país, foi feito um investimento inicial de US\$ 80 milhões e previa um investimento total de US\$ 850 milhões. Na divisão dos lucros, 75% eram da investidora.

Gurgel (2006) ainda aponta Bahia e Vitória como outros dois exemplos de clubes que receberam investimento no período. O primeiro firmou uma parceria com o Banco Opportunity em 1997 e não tinha prazo para acabar. Já o Vitória fechou acordo com o Fundo de investimentos Exxel.

Com exceção do Bahia, todos os clubes fecharam acordos com investidores após a promulgação da Lei Pelé e foi denominado por Gurgel (2006) como "a grande euforia". Na época, existia um discurso a favor da modernização do futebol brasileiro. A Lei número 9.615/98 previa a transformação dos clubes em empresas em três anos, o fim da Lei do Passe em dois anos e a formação de ligas independentes das federações, dentre outros pontos. Essa modernização do nosso futebol atraiu investidores internacionais. Entretanto, essa euforia foi seguida por uma retração nos investimentos no ano 2000, isso porque houve uma alteração na Lei, conhecida como Lei Maguito (Lei 9.981) que não obrigava mais os clubes a se tornarem empresas, não permitir que uma empresa investisse em mais de um clube, a volta da Lei do Passe e o impedimento da participação das emissoras de TV nos negócios dos times (Gurgel, 2006).

Esses fatores, somados a demora em obter retorno nos investimentos, perceber que algumas previsões estavam erradas, falta de organização e visão dos dirigentes, serviram para afugentar os investidores do Brasil.

Em 2005, o Corinthians firmou um acordo com a MSI (*Media Sports Investment*), com duração de 10 anos. Segundo Rizek (2007), no ano da assinatura, a dívida corintiana era de US\$ 20 milhões. Hoje essa dívida pode passar dos R\$ 100 milhões. Porém, essa parceria acabou no ano de 2007 por conta de suspeitas de evasão de divisas e corrupção por parte dos dirigentes corintianos.

Os clubes de futebol e suas receitas

O Relatório da Casual Auditores do ano de 2005, referente ao ano de 2004 aponta que as principais fontes de receitas dos clubes brasileiros advêm da negociação de atletas, direitos de televisão, patrocínio e marketing, bilheteria e outras formas de receita (Gurgel, 2006).

Diversificação das receitas dos 19 maiores clubes brasileiros (Valor total de R\$ 825.700.000 em 2004)

Tipos de receita	Percentual de importância no total
Negociação de atletas	30%
Direitos de TV	29%
Patrocínio e publicidade	11%
Bilheteria	07%
Outras receitas	23%

Fonte: Gurgel (2006, p.217)-Relatório Casual auditores 2005

Esses números evidenciam como os clubes brasileiros utilizam seus ídolos para fazerem caixa. Segundo relatórios da Confederação Brasileira de Futebol (CBF), o Brasil, que é o maior exportador do futebol mundial, negociou 804 jogadores no ano de 2005 para países como Itália, Espanha, Portugal, Japão, Ucrânia e muitos outros. O mesmo relatório aponta que em 2006 o número de exportações subiu para 851 jogadores, representando um acréscimo de 6% nesse tipo de negociação. No mesmo ano, o Sport Club Corinthians Alagoano foi o clube brasileiro que mais vendeu jogadores, com 19 negociações (Deloitte, 2008).

O relatório publicado pela consultoria britânica Deloitte (2008) aponta os principais destinos dos brasileiros no mundo no ano de 2006: 37% ou 141 jogadores tiveram Portugal como destino; em segundo lugar está a Itália, que foi o destino de 39 jogadores. Países como Líbano, Chipre, Cazaquistão e Azerbaijão também foram destinos para jogadores brasileiros. No caso do São Paulo, que é um dos clubes que mais exporta jogadores no mundo, o clube registrou em 2003 um aumento na sua receita de R\$ 83,5 milhões para R\$ 95,1 milhões graças à venda de Kaká para o Milan, da Itália. Já o Palmeiras lucrou R\$ 26,1 milhões com a venda de Vágner Love para o CSKA, da Rússia em 2004 (Gurgel, 2006).

É possível perceber esse êxodo de jogadores brasileiros nas convocações para as Copas do Mundo ao longo dos anos. De acordo com Gurgel (2006), citando a revista de história da biblioteca nacional, em 1958, todos os 22 convocados jogavam no Brasil. Em 2002, esse número diminuiu para 13 jogadores. Na copa de 2006 realizada na Alemanha, apenas 2 jogadores de 23 convocados defendiam clubes nacionais, (Rademaker, 2007).

De acordo com a CBF, desde 1989 o número de jogadores que foram jogar no exterior tem aumentado ano após ano e se acentuou após a promulgação da Lei Pelé. Isso se reflete na média de público dos campeonatos, na venda dos principais campeonatos para a televisão e influí também na venda de produtos relacionados aos atletas.

A negociação de seus principais ídolos afeta na média de público nos estádios. Podemos citar o caso do ex- santista Robinho, negociado em 2005 para o Real Madrid da Espanha por US\$ 30 milhões e que hoje está no Manchester City, da Inglaterra. Segundo dados da diretoria

santista, após a negociação do ídolo em 2005, a média de público em jogos do Santos caiu de 12.870 em 2004 para 7.304 até a rodada 28 do atual campeonato brasileiro. A média de público dos campeonatos brasileiros de 2002 a 2005 pode ser vista na tabela a seguir:

Ano	Número de equipes	Média de público	Êxodo de jogadores
2002	26	12.886	659
2003	24	10.468	852
2004	24	7.556	849
2005	33	13.630	878

Adaptado de Gurgel (2006, p.62)-Proni e Bola na Área.

Esse êxodo de craques brasileiros, que resulta na falta de ídolos no esporte, aliado a outros fatores, como as condições encontradas nos estádios do país, tornam o campeonato brasileiro menos atraente em termos econômicos se comparados a outros campeonatos.

Segundo o estudo da Federação Internacional de História e Estatística de Futebol (IFFHS), o campeonato brasileiro foi somente o sexto principal do mundo, em termos de movimentações de recursos, em 2005, atrás das ligas inglesa, italiana, francesa, espanhola e alemã, nessa ordem (Gurgel, 2006).

Os fatores anteriormente explicitados influem no valor atribuído às equipes de futebol. De acordo com Nunes (2005, apud GURGEL, 2006), o São Paulo Futebol Clube, atual campeão brasileiro e um modelo de administração para os clubes do país, não chega a valer um quarto de US\$ 1,2 bilhões, que é o valor do inglês Manchester United, um dos clubes mais ricos do mundo.

Numa comparação com os 10 clubes que mais arrecadam no mundo, essas diferenças ficam evidentes:

Clube	Faturamento 2003/2004 em milhões de dólares	em			Origem das receitas (%)		
		Televisão	Bilheteria	Marketing	Televisão	Bilheteria	Marketing
Manchester United- Inglaterra	350	36	36	28			
Real Madrid-Espanha	320	37	26	37			
Milan-Itália	301	60	13	27			
Chelsea-Inglaterra	294	39	37	24			
Juventus-Itália	292	61	8	31			
Arsenal-Inglaterra	235	52	30	18			
Barcelona-Espanha	229	39	34	27			
Internazionale de Milão -Itália	225.79	61	18	21			
Bayern de Munique- Alemanha	225.33	37		63			
Liverpool-Inglaterra	189	36	29	35			

Adaptado de Gurgel (2006, p.218)-Consultoria Deloitte.

Diferentemente dos principais clubes do Brasil, os europeus possuem uma receita diversificada e equilibrada, com isso não dependem de uma fonte de receita exclusivamente. Na tabela acima, chama atenção a diferença em relação aos ganhos financeiros gerados pela televisão. Clubes como Milan, Juventus e Internazionale, todos da Itália, dependem mais

dessa fonte de receita do que os clubes ingleses, que possuem um equilíbrio maior em seus proveitos, o que evidencia um melhor aproveitamento geral dos rendimentos gerados e a não dependência de apenas uma dessas fontes.

Além da televisão, os ganhos gerados pela bilheteria chamam atenção. A lista indica que os clubes italianos (Juventus, Milan e Internazionale) ficam atrás nesse quesito. Por não possuírem estádios próprios, o lucro é menor. Com isso, deixam de arrecadar com serviços que vão desde estacionamento até praça de alimentação, que precisam ser divididos com a administração municipal. Por outro lado, os clubes ingleses e espanhóis usufruem melhor dessa fonte de receita por possuírem arenas próprias.

A mesma tabela mostra diferentes porcentagens de arrecadação financeira na questão do marketing esportivo. Todos os clubes listados arrecadam dinheiro dessa fonte. Para Carvalho e Melo Neto (2006), "no marketing esportivo, são as entidades esportivas seus principais agentes. Usam o esporte como produto e o vende para empresas patrocinadoras, anunciantes, parceiras e investidoras, bem como para a mídia". Para os mesmos autores, esse tipo de marketing se constitui como um tipo de marketing promocional, que vende um tipo de produto, o esporte.

A tentativa de exploração do mercado de licenciamento no Brasil se restringe a poucos clubes. Segundo Máquina do Esporte (2007), o São Paulo Futebol Clube firmou um acordo no ano de 2007 com a *Warner Bros. Consumer Products*, uma das líderes mundiais no mercado e que possui no seu portfólio de marcas Barcelona, Milan, Manchester United, América do México, dentre outros clubes. O acordo prevê o lançamento de uma linha de produtos com a turma do *Looney Tunes*, linha de brinquedos, roupas e outros artigos, além de royalties pagos ao clube do Morumbi.

Além do clube da capital do Estado, o Santos Futebol Clube e o Cruzeiro Esporte Clube miraram esse promissor mercado. Segundo Rizek (2007), o time da baixada santista lucrou R\$ 105 mil com licenciamento, no ano de 2005. No ano seguinte, deu um salto para R\$ 790 mil arrecadados com produtos licenciados.

Já o clube de Minas Gerais possui seu próprio departamento especializado. De acordo com Calipo e Codas (2007), a meta para os cruzeirenses é licenciar mil produtos até o inicio do segundo semestre de 2008. Entre os produtos licenciados estão um leite com a marca Cruzeiro, o boneco Raposo, que é o mascote do clube e outro boneco da foca, em alusão a um tipo de drible inventado pelo cruzeirense Kerlon.

Os clubes Europeus e suas receitas

Na Europa, essa fonte de renda é explorada há muito tempo. Num levantamento publicado pela consultoria Deloitte em fevereiro de 2007, os 20 clubes mais ricos do mundo do ano de 2006 que movimentaram R\$ 9,3 bilhões, estão no velho continente. Os mais ricos são os espanhóis Real Madrid Club de Futbol em primeiro lugar, (com um patrimônio estimado em R\$ 823,7 milhões) e o Futbol Club Barcelona em segundo (com um patrimônio de R\$ 730,4 milhões) (Máquina do Esporte, 2007).

A pesquisa leva em conta o volume de negócios das equipes, considerando receitas de bilheteria, venda de produtos e contratos televisivos. No caso do Real Madrid, a liderança se mantém desde 2005. Durante o mandato de Florentino Perez, ex-presidente madrileno, o clube atingiu o status de clube mais rico do mundo devido a uma mudança de mentalidade, que começou com o setor imobiliário. Passou a investir em jogadores consagrados, como o francês Zinedine Zidane, o brasileiro Ronaldo, o inglês David Beckham e a o jogador que deu início a essa política, o português Luis Figo, passando a lucrar com suas estrelas, por meio de excursões ao redor do mundo, venda de camisetas e licenciamento de produtos. Além disso, o clube gerencia empreendimentos imobiliários, com locação comercial e academias de esportes. A estratégia de alcançar novos mercados, como o asiático, também gerou

importantes resultados positivos. O clube passou de um time de futebol de sucesso a uma "instituição de espetáculos esportivos".

Segundo o site oficial do clube, o Real Madrid possui lojas oficiais em 12 países que vendem uma infinidade de produtos. Na filial instalada no estádio de propriedade do clube, o Santiago Bernabéu, é possível encontrar diversos artigos esportivos, relógios, aparelhos de som, jóias, guarda-chuvas, cristais, isqueiros e muitos outros. São mais de 700 produtos licenciados com a marca do clube, calculada em mais de 300 milhões de euros, que são consumidos pelos torcedores-clientes (Real Madrid CF, 2007).

Já o segundo colocado no ranking dos clubes mais ricos do mundo, o FC Barcelona, que, de acordo com Guaragna (2005), possui 109 mil sócios que representam um faturamento superior a 32 milhões de euros por ano, além de uma lista de espera para futuros sócios. Esse número elevado de associados permite ao clube não ter o logotipo ou nome de alguma empresa estampada em sua camisa.

Nesse ano, no entanto, a "tradição" foi quebrada, com o nome da UNICEF na camisa do time. Mas o curioso nesse caso é que o time catalão paga para ter o nome da UNICEF na camisa. O site oficial do clube oferece artigos esportivos, relógios, artigos para cães, como coleiras, brinquedos e bolas, uma linha de produtos com a marca de Ronaldinho Gaúcho, gorros, cachecóis, roupas de cama, canecas, rádios, toalhas, almofadas, e outros artigos, tudo com a marca Barcelona (FC Barcelona, 2007).

O chamado "efeito Ronaldinho" desde sua chegada, rendeu muitos frutos ao time da capital da Catalunha. Em sua primeira partida pelo time, 90 mil pessoas foram ao Camp Nou, estádio do time. Na primeira temporada, o clube ganhou mil novos sócios, que renderam mais de 400 mil euros aos cofres do clube e a assinatura de um novo contrato com a televisão no valor de 7,2 milhões de euros (KERNABA, 2001).

Tanto no caso do Real Madrid quanto no caso do Barcelona, a variedade de produtos disponíveis é muito grande. Na Espanha, a cultura de comprar produtos licenciados é mais antiga se comparada ao Brasil. No caso recente do São Paulo, a Warner entrou somente esse ano no mercado brasileiro. A mesma empresa está com a marca Barcelona há mais tempo.

Um outro aspecto importante está no fato de que o campeonato espanhol é um produto mais valorizado e rentável que o campeonato brasileiro, consequentemente, suas marcas são mais valorizadas que as nossas. A valorização do campeonato é diretamente proporcional à valorização dos jogadores. Isso quer dizer que quanto maior o valor do campeonato que disputa, maior o preço dos seus direitos federativos. Nesse sentido, os agentes que representam os jogadores levam em consideração quesitos como idade, tempo de contrato, a existência de passaporte europeu da parte do atleta e regularidade na convocação de selecionados nacionais (Gurgel, 2006).

O campeonato espanhol, conhecido com a "liga das estrelas", é transmitido para vários países, inclusive o Brasil. De acordo com o relatório da Consultoria Delloite, a maior do mundo no segmento esportivo, a Liga Espanhola é a quarta colocada em termos de receita, com R\$ 3,1 bilhões. Além disso, a mesma Liga é a terceira colocada em média de público, com 28,8 mil pessoas por partida.

Conclusão

A transmissão do campeonato espanhol para vários países ao redor do mundo, somado ao fato de contar com muitas estrelas internacionais, como Lionel Messi, Sergio Aguero, Thierry Henry e Raúl González aumentam o número de fãs desses times e, consequentemente, a demanda por produtos relacionados.

O mercado brasileiro, cabe destacar, apresenta de forma significativa o desafio da pirataria, da pouca variedade de produtos e da distribuição. A distribuição deficiente faz com que o

produto não chegue às prateleiras das lojas, e consequentemente, o relacionamento com o consumidor fica prejudicado.

Como o mercado é promissor, as agremiações brasileiras poderiam trabalhar no sentido de expandir sua rede de lojas pelo Brasil. Lojas nos estádios, lojas itinerantes, em shoppings centers, franquias são algumas opções para se estreitar a relação com os torcedores. Através de pesquisas conduzidas por consultorias, detectar a quantidade de torcedores por região. Além dessa medida, adaptar o preço dos produtos licenciados à realidade brasileira, com preços que variam entre as classes "A", "B", "C" e assim por diante.

De acordo com os dados e informações expostos neste trabalho, é possível concluir que, possuindo marcas fortes, os clubes de futebol do Brasil podem adotar o licenciamento de marcas como um reforço no relacionamento com seu principal consumidor/torcedor e, procedendo dessa maneira, diversificar seus ganhos.

Entretanto, o licenciamento de marcas não é a única solução para os problemas financeiros dos clubes brasileiros. Profissionalização dos dirigentes esportivos, investir em outras formas de marketing, melhoria nos estádios, mais transparência e um melhor atendimento a seu principal consumidor se fazem necessários para uma melhor gestão dos clubes do Brasil.

Referências bibliográficas

- AIDAR, A. C. K; LEONCINI, M. P; OLIVEIRA, J. J. (Orgs.). **A Nova Gestão do Futebol**. 2. Ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2002.
- BERTOZZI, P. Pontos corridos. **Revista Máquina do Esporte**, São Paulo, Rio de Janeiro. Editora MB Press, 2008, edição 4, p. 40.
- BETING, E; CALIPO, T. Record quer 1 bi por Brasileirão. **Máquina do Esporte**, São Paulo, 2007. Disponível em: <http://maquinadoesporte.uol.com.br/new/noticias.asp?id=5493>. Acesso em 10 out. 2007.
- CALIPO, T. Warner prepara lançamentos do SP. **Máquina do esporte**, São Paulo, 2007. Disponível em: <http://maquinadoesporte.uol.com.br/new/noticias.asp?id=5894>. Acesso em: 10 out. 2007.
- CALIPO, T; CODAS, G. "Foca", Kerlon vira produto no Cruzeiro. **Máquina do esporte**, São Paulo, 2007. Disponível em: <http://maquinadoesporte.uol.com.br/new/noticias.asp?id=6871>. Acesso em: 20 out. 2007.
- CARVALHO, S; MELO NETO, F.P. **Gestão de marcas nos esportes**. 1. ed. Jundiaí: Fontoura Editora, 2006. 123 p.
- CATTARUZZI, B. F. **O potencial de adoção do licenciamento de marcas como forma de captação de recursos nos clubes de futebol do Brasil**. Trabalho de conclusão de curso, São Carlos. Curso de Graduação em Educação Física e Motricidade Humana, Universidade Federal de São Carlos.
- DUALIB, C. (2005). Marketing esportivo no Brasil. In: Stotlar, D. K. **Como desenvolver planos de marketing esportivo de sucesso**. 1.ed. São Paulo: Ed. Idéia e ação, 2005. 213 p.
- CORINTHIANS FUTEBOL. **Corinthians Website Oficial**. Disponível em: <<http://www.corinthiansfutebol.com.br/pt-br/>>. Acesso em: 21 jun. 2007.
- FC BARCELONA. **Tienda Oficial On-line**. Disponível em: <<http://shop.fcbarcelona.com/stores/barcelona/default.aspx?lid=6>> . Acesso em: 19 jun. 2007.
- DELOITTE. **Latin American Football Money League**. 2. Ed. 2008.
- GUARAGNA, F. M. A gestão do marketing esportivo no futebol - Parte 1. **Cidade do futebol**, São Paulo, 2005. Disponível em: <

<http://cidadedofutebol.uol.com.br/Cidade07/Site/Artigo/Materia.aspx?idArtigo=1710>.

Acesso em: 19 jun. 2007.

GURGEL, A. **Futebol S/A: a economia em campo.** 1. ed. São Paulo: Saraiva, 2006. 248 p.

KASZNAR, I. K; GRAÇA FILHO, A. S. **O esporte como indústria- solução para criação de riqueza e emprego.** Rio de Janeiro: CBV, 1999. 255 p.

KOTLER, P. **Marketing- Edição compacta.** São Paulo: Editora Atlas, 1980. 595 p.

LEONCINI, P. M.; SILVA, M. T. Entendendo o futebol como um negócio: um estudo exploratório. In: **Gestão e produção**, v.12, n. 1, p.11-23, jan-abr. 2005.

MÁQUINA DO ESPORTE, Real Madrid segue com o maior, São Paulo, 2007. Disponível em: <http://maquinadoesporte.uol.com.br/new/noticias.asp?id=4647>. Acesso em: 22 abr. 2007-09/02/2007.

MÁQUINA DO ESPORTE, Entrevista: Salvador Viramontes, São Paulo, 2007. Disponível em: <http://maquinadoesporte.uol.com.br/new/entrevistas.asp?id=60>. Acesso em: 11 out. 2007-13/04/2007.

MELO NETO, F. P. **Marketing Esportivo.** 2.ed.Rio de Janeiro: Record, 2000.249 p.

PITTS, B.G.; STOTLAR, D.K. **Fundamentos de marketing esportivo.** 1. ed. São Paulo: Phorte, 2002.317 p.

RADEMAKER, C. Os 23 de Parreira. **Esporte Uol,** Rio de Janeiro, 2007. Disponível em: <http://esporte.uol.com.br/copa/2006/selecaobrasileira/jogadores/convocados.jhtm>. Acesso em 11 out. 2007.

REAL MADRID. **Web Oficial.** Disponível em: <http://www.realmadrid.com/articulo/madridista_40627.htm>. Acesso em: 10 jun. 2007.

RIZEK, A. Ele não toma jeito. **Revista Placar,** São Paulo. Editora Abril, 2007, maio, p. 76 - 77.

RIZEK, A. Peixe Grande. **Revista Placar,** São Paulo. Editora Abril, 2007, outubro, p.68.

SILVA, C.L. **Licenciamento, marca e significado: marketing de reconhecimento.** 1.ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2004.112 p.

VIANA, H. O negócio do esporte no Brasil e no mundo In: ALMEIDA, C. J. M.;SOUZA, M. M. A.; LEITÃO, S.S. (Org) (2000). **Marketing esportivo ao vivo.** Rio de Janeiro: Imago ed, 2000. 216 p.

*Email para contato: bcattaruzzi@gmail.com

