

# **A Importância da administração profissional para os clubes de futebol**

*The importance of professional management for football clubs*

Antonio Carlos Estender<sup>1</sup>

## **Resumo**

Este artigo tem objetivo de verificar o modelo de gestão que os clubes de futebol executam para viabilizar a formação de times vencedores, procurando diversificar seus produtos, fortalecendo a marca e gerando aumento de receita. O Sport Clube Corinthians é um modelo real de um clube que por longos anos sofreu com a má administração e problemas internos, com o passar dos anos modificou sua gestão do futebol, adaptando-se as necessidades dos atletas e com visão tecnológica modernizada pode contratar jogadores de alto nível, formando parcerias com grandes empresas e até mesmo com órgãos públicos para a construção de seu novo estádio, o qual será palco da abertura da Copa do Mundo no Brasil em 2014. Os clubes sentem a necessidade de diversificar suas atividades em novas modalidades de esportes em crescimento, a fim de conquistar novos torcedores, expandindo a marca, criando parcerias conceituadas e mantendo o nome do clube em evidência na mídia esportiva.

**Palavras-chave:** Marketing esportivo, Planejamento estratégico, Administração.

## **Abstract**

*This article has aimed to check the model of management that football clubs are running to enable the formation of winning teams, looking to diversify their products, strengthening the brand and generating increased revenue. The Sport Club Corinthians is a real model of a club, who for many years suffered from mismanagement and internal problems, over the years changed its management of football, adapting to the needs of athletes with vision technology and modernized players can hire high level, partnering with large companies and even government agencies to build their new stadium, which will host the opening of the World Cup in Brazil in 2014. The clubs feel the need to diversify its activities into new ways of growing sports in order to win new fans, expanding the brand; creating partnerships conceptualized keeping the club name in evidence in sports media.*

**Keyword:** Sports marketing, Strategic planning, Administration.

---

<sup>1</sup> estender@uol.com.br, Brasil. Professor Mestre da Faculdade Zumbi dos Palmares – UNIPALMARES. Doutor em Gestão de Negócios pela Universidade Católica de Santos – UNISANTOS. Av. Santos Dumont, 843, Armênia, CEP: 011019-000 São Paulo, SP - Brasil.

Recebido em 22.12.2012  
Aprovado em 27.03.2013

## Introdução

O objetivo geral deste artigo é averiguar o modelo atual de gestão do futebol para o aumento do fator competitividade e inovação das técnicas administrativas da geração de resultados dos clubes de futebol, que desejam crescer economicamente, visando uma evolução das relações sociais como preparar os jovens talentos para a vida fora dos campos de futebol; onde as vantagens não estarão relacionadas somente aos fatores de desempenho.

Há o intuito de aumento de visibilidade do Sport Clube Corinthians no cenário mundial procurando a abertura deste mercado com a utilização de sua patente, possibilitando novos negócios de geração de receita. O futebol pode ser visto como um empreendimento com características de mercado de jogadores, e marketing, porém, isso não está relacionado com o sucesso das equipes em curto prazo, e sim em longo prazo, pois, a receita gerada não está relacionada ao desempenho em campo.

Na área administrativa, pode-se contar com equipes preparadas, políticas sólidas e bem esclarecidas, desta forma sendo compreendidas e seguidas por todos da cadeia administrativa.

A literatura e a imprensa indicam a necessidade de ações fortes de estratégia e marketing esportivo, para destacar e valorizar os clubes, aumentando desta maneira a receita, propiciando investimentos na formação de novos jogadores e estruturação das equipes profissionais.

Analisando o cenário dos clubes de futebol, notou-se a necessidade das estratégias e das ações de marketing direto para aumentar a receita dos clubes, que por muito tempo focaram-se apenas no mercado de jogadores. Desta maneira, ressalta-se que as ações de marketing podem ser revertidas para melhorias estruturais e de seus atletas, assim como a construção de centros de treinamentos educacionais, onde além de visar à prática do treinamento específico de futebol, há a oportunidade de desenvolver o conhecimento educacional de qualidade para seus atletas, como preparação para a vida, para que os jovens talentos, que não conseguirem êxito na profissão de jogador de futebol, tenham garantia de formação superior através da educação.

Este trabalho pretende mostrar que as técnicas administrativas, se bem implantadas, poderão trazer novos investimentos e maiores retornos aos clubes de

futebol. Com o passar dos anos algumas mudanças aconteceram na administração dos clubes e nos resultados financeiros gerados por eles, tornando-os desta forma uma empresa com administração profissional, onde ocorrem mudanças administrativas e nos conceitos das categorias de base, tendo o futebol amador como um dos pilares econômicos dos clubes, devido a sua importância para a descoberta de novos talentos, fazendo com que os clubes procurem outras maneiras de obterem recursos, tendo como parceiros grandes empresas investidoras e meios de comunicação como armas para atrair novos talentos para o futebol.

A profissão de jogador de futebol é uma das profissões mais cobiçadas no Brasil, porém, poucos conseguem se tornar jogadores profissionais sem a ajuda de um olheiro ou apadrinhado, a concorrência por uma oportunidade é enorme, existindo um grande número de interessados, para um escasso número real de vagas disponíveis.

Diante do exposto, levantou-se a seguinte questão problema a ser tratada neste artigo: Como os clubes de futebol estão se adaptando as mudanças no cenário do futebol? E o que eles estão fazendo para se fortalecerem em relação à administração quando interfere diretamente nos seus resultados.

Para responder à questão, o objetivo do artigo é mostrar a evolução dos clubes de futebol com as técnicas administrativas e de marketing para aumento da qualidade de seus atletas e da receita econômica.

Sendo muito importante que os clubes consigam se adequar a evolução do mercado, incluindo as técnicas administrativas com boas ações de marketing, para o clube e para seus atletas, aumentando sua visibilidade no mundo do futebol e a receita econômica, possibilitando o aumento na qualidade do tratamento dado aos seus atletas, buscando maior eficiência nas atividades desenvolvidas para alcançar os objetivos finais das conquistas de títulos juntamente com o fortalecimento da marca no mercado nacional e mundial.

## **Referencial Teórico**

### **Planejamento Estratégico**

De acordo com Foster (1977, 87), Nos últimos anos a noção de estratégia tem sido objeto de reconhecimento cada vez mais freqüente nas obras sobre Administração. Numerosos trabalhos têm surgido em relação à estratégia de linhas de produtos, estratégias de marketing, estratégias de diversificação, e estratégias da empresa. Este interesse resultou do reconhecimento de que uma empresa deve ter um campo de atuação bem definido e uma orientação de crescimento, e que os objetivos por si só atendem a necessidade, sendo exigidas regras de decisão adicionais para que a empresa possa ter um crescimento ordenado e com lucros. Essas regras de decisão e diretrizes foram definidas em termos amplos como estratégia, ou, algumas vezes como o conceito do campo de atuação da empresa. Cabe salientar que, deve-se estar atento às mudanças do mercado e ao potencial da empresa aliado a um bom planejamento de suas ações, para que possam surgir boas oportunidades de negócio.

Analisando o mercado e sabendo da potencialidade da marca, podemos diversificar as nossas ações com grande variedade de produtos, agradando de maneira geral o público.

Segundo Fischmann (2009, 131), A administração estratégica tem de se preocupar em capacitar a organização para que seja possível mudar a atitude das pessoas de decisão. A mudança de atitude deve se iniciar na cúpula e é necessário criar um espírito crítico nas pessoas, procurando novas soluções estratégica, administrativa ou operacional, mas sempre voltadas para melhor adaptação ao ambiente, ou seja, procurando-se uma postura empreendedora; para que isto aconteça todas as ações devem passar por todos os níveis dentro da organização, onde todos buscam os mesmos objetivos, o aumento da receita e o fortalecimento da marca.

É importante que todos os colaboradores e atletas do clube tenham consciência das ações e objetivos para que possam entender e corresponder às expectativas da entidade sobre o grupo.

O autor Mack (1980, 05) explica, O futebol é o responsável, em grande parte, pela projeção do Brasil no mundo e, como tal, deve ter como base a seriedade dos princípios de administração, através da determinação de objetivos, planejamentos e controle de resultados; com base na citação acima, podemos entender que os clubes de futebol através de técnicas administrativas, como planejamentos e controles internos,

podem definir as trajetórias de suas ações e determinar os seus resultados, assim chegando aos seus objetivos.

Todos os clubes de futebol desejam estar na vitrine do futebol mundial, para que isto aconteça todos os levantamentos e ações determinadas devem ser seguidas e seus resultados analisados para saber se está tudo como planejado, para alcançar o objetivo final de estar participando de campeonatos internacionais e ser bem classificado no ranking de clubes mundiais para satisfação de todos nossos torcedores que são movidos pela paixão pelo clube que é a razão de tudo isso que fazemos.

### **Marketing**

Segundo Rodriguez (2006, 23), Quanto mais torcedores estes clubes tiverem, mais inseridos estarão no contexto econômico, mais vão encher os estádios, vender camisetas e outras lembranças. E como já foi comentado, este é realmente um empreendimento social e econômico com enorme apelo de marketing. Times de futebol são verdadeiros merchandisings ambulantes. Conclui-se a partir da citação acima que, os times de futebol buscam formar equipes com grandes nomes, fazendo o volume do público torcedor aumentar cada vez mais, criando ações de marketing mais eficientes e inovadoras, sempre de olho nas mudanças e novas oportunidades do mercado. O clube acredita em suas ações para promover a equipe, fazendo com que a confiança dos torcedores aumente, investindo cada vez mais nos produtos com a marca do clube.

Para Jantsch (2007, 126), A mesa redonda do marketing é um conselho interno informal que se reúne para revisar e fazer avançar ações e decisões de marketing. Parte da responsabilidade desta mesa redonda é também elevar o nível geral interno da consciência do marketing. Analisando a citação, concluímos que não são todos envolvidos nas ações de marketing que tem consciência da necessidade de abertura de novos mercados, e das mudanças administrativas para abrir novas oportunidades de negócios em campos não explorados por clubes brasileiros.

Os modelos adotados no Brasil ainda precisam de muitos acertos para se tornarem bem sucedidos, e a conscientização de todos os envolvidos sobre a real necessidade de criar ações onde tudo precisa estar alinhado desde o clube até os torcedores.

Conforme, Pozzi (1998, 15), O esporte, uma das maiores paixões do nosso povo, é um veículo de conhecimento dinâmico e expressivo que demonstra um crescimento e interesses constantes por toda sociedade. Parte desse interesse se deve ao aumento do patrocínio, que proporcionou uma maior divulgação e evolução de várias modalidades, tornando possível uma massificação do esporte, tanto em termos de audiência como do número de participantes. No entanto a falta de profissionalismo com que o esporte é gerido no Brasil e o desconhecimento por parte do patrocinador dos benefícios específicos e mensuráveis que o evento pode lhe render têm levado a maioria das empresas patrocinadoras a subestimar o retorno sobre o investimento em marketing esportivo, justificando-o apenas com benefícios genéricos, como aumento do reconhecimento de marca. Entretanto, algumas empresas podem ofertar patrocínio diretamente aos esportistas, com isso, há fidelização da marca de acordo com o clube e sua expressão em número de torcedores no país, influenciando-os diretamente junto a indústria cultural de massa, ou seja, há venda massificada do produto por ser de determinado time. Para os clubes de futebol o interesse é grande por se tratar de uma grande fatia de sua receita, onde acredita-se ser um benefício mútuo, ou seja, quanto maiores ganhos de títulos, maior a visibilidade do patrocinador.

De acordo com Las Casas (2002, 193), As equipes de futebol têm pessoas contratadas apenas com a função de olheiro, ou seja, aquelas pessoas que assistem aos jogos dos adversários para observar seus pontos fortes e fracos. Desta forma, estuda-se o oponente, e os técnicos se preparam para fazer um bom jogo, considerando as potencialidades e fraquezas de sua equipe. Essa é uma atividade que pode ser aplicada pelas empresas. Todas devem ter seus olheiros. Inclusive algumas já estão praticando; cabe salientar que, tanto os clubes de futebol quanto às empresas patrocinadoras devem estar atentos e alinhados aos seus concorrentes, suas ações e aos seus resultados, onde muitas vezes precisamos ter as mesmas ações para alcance de nossos objetivos sem que fiquemos para trás. A organização tem que estar atenta ao mercado no sentido de novas oportunidades, custos, e benefícios que possam ser gerados com novas contratações e novas formas de aumento de receita.

Segundo Kotler (2010, 31), Para dar conta de todas as mudanças, profissionais de marketing ao redor do mundo expandiram o conceito e passaram a focar também as

emoções humanas. Introduziram novos conceitos, como o marketing emocional, marketing experimental e valor da marca. Para atingir todos os torcedores, ou seja, clientes, é necessário saber qual o posicionamento do clube e o que ele quer atingir. O marketing pode utilizar o amor do torcedor pelo clube e conhecendo todo o potencial de sua marca e o valor que ela tem, para promover o aumento das vendas de seus produtos através do marketing.

Sabendo todo o potencial do clube e os resultados alcançados associados à paixão do torcedor, não temos dúvidas em relação à venda dos produtos ligados a marca, porém, ao mesmo tempo sabemos a importância de um marketing bem sucedido e tudo o que ele pode vir a proporcionar, pois através do marketing existem muitas outras coisas envolvidas, desde o produto em si até os seus estudos mercadológicos, podendo assim fazer uma diferença imprescindível para o clube, para o consumidor/torcedor, ao fortalecimento da marca e o posicionamento no mercado.

### **Responsabilidade Social**

Para Lyra Filho (1983, 97) É certo que entre os brasileiros não são poucos os que revelam aptidões desportivas; não lhes faltam habilidades, inteligência e desembaraço. As insuficiências que neles mais tendem a frustrar o sucesso vêm do estado ainda inseguro de cultura e, em numerosos casos, da precariedade da alimentação e orientação. Mas quanta juventude se marginaliza nos morros, aprendendo a ser ruim e aplicando na criminalidade os recursos humanos de que é dotada, quando os desportos poderiam atraí-las e convertê-las em células úteis à construção do futuro brasileiro! O desporto concorre para a sedimentação do ensino, a vitalização da educação e a dinamização da cultura. Neste sentido o clube precisa participar da vida dos seus futuros atletas para poder entender o comportamento e influenciar em sua educação.

O clube sabe da necessidade das ações individuais, como o ensino e convívio em sociedade integrada, há uma maior conscientização sobre a necessidade de construção de seus objetivos de vida, oportunidades em galgar melhor amplitude no cenário atleta x empresa, apoio tático, moral, incentivo de produtividade a fim de construir um futuro com base na educação e família.

## Aspectos Metodológicos

Com base na elaboração deste artigo documental, descritivo e qualitativo, apresentado como referencial teórico, a pesquisa valeu-se do processo caracterizado como analítico; de acordo com Severino (2000, 193) É um processo de tratamento do objeto, seja ele material, um conceito, uma idéia pelo qual este objetivo é decomposto em suas partes constitutivas, tornando-se simples aquilo que era composto e complexo. Trata-se, portanto de dividir, isolar e discriminar.

Para Ferrari (1982, 19), método é um procedimento racionado arbitrário de como atingir determinados resultados. Emprega-se em qualquer domínio alcançar determinados fins. O Referencial Teórico apresenta-se a partir da utilização de livros que colaborem com a visão empreendedora nos clubes de futebol, utilizando técnicas e ações administrativas para melhoria da qualidade de seus atletas, além de técnicas utilizadas para a obtenção de recursos financeiros.

O método científico para a elaboração deste artigo seguiu os passos da revisão de literatura e incluiu: identificação do tema, levantamento bibliográfico, seleção de textos, estruturação preliminar e estruturação lógica do estudo. A revisão de literatura proporciona aos leitores os antecedentes para a compreensão do conhecimento atual sobre um tópico e esclarece a importância de novos estudos. A revisão de literatura serve assim, como função integradora e facilita o acúmulo de conhecimento.

A busca de materiais sobre o tema foi realizada no período de Julho a Dezembro de 2012 em bases de dados Sibe-Usp e Scielo, e foram utilizados como critérios de seleção, materiais (artigos e livros-texto) publicados entre 2002 e 2012 e que abordassem o tema.

As Pesquisas Descritivas apresentam-se a partir da verificação e conhecimento dos dados secundários nos sites dos clubes de futebol, e das entidades ligadas ao esporte, não deixando de lado as pesquisas nas redes sociais para saber o ponto de vista de seus torcedores e as repercussões de suas ações do plano de marketing.

O estudo de caso é definido por Collis *et al* (2005) como “um exame extensivo de um único exemplo de um fenômeno de interesse.” Seu objetivo é o de verificar a adequação do modelo preliminar (definido a partir de análise teórica, baseada neste caso

concreto no modelo proposto de apuração de custos, possibilitando revisões e alterações no mesmo).

De acordo com Gil (1995) “o estudo de caso é caracterizado pelo estudo profundo de um ou de poucos objetos, de maneira a permitir conhecimento amplo e detalhado do mesmo”.

Lüdke *et al* (1986) citam as características ou princípios frequentemente associados ao estudo de caso:

- Os estudos de caso visam à descoberta;
- Os estudos de caso enfatizam a “interpretação do contexto”;
- Os estudos de caso buscam retratar a realidade de forma completa e profunda;
- Os estudos de caso usam uma variedade de fontes de informação;
- Os estudos de caso revelam experiência vicária e permitem generalizações;
- Estudos de caso procuram representar os diferentes e, às vezes, conflitantes pontos de vista presentes numa situação social; e
- Os relatos do estudo de caso utilizam uma linguagem e uma forma mais acessível do que os outros relatórios de pesquisa.

Quanto ao método de coleta de dados num estudo de caso, “podem ser verificadas a análise documental, as entrevistas e a observação” (COLLIS *et al*, 2005, p. 73). Na presente pesquisa, foram utilizadas a primeira e terceira técnicas.

“Uma unidade de análise é o tipo de caso no qual as variáveis ou fenômenos estão sendo estudados e o problema da pesquisa se refere, e sobre o qual se coletam e analisam dados” (COLLIS *et al*, 2005, p. 73). Segundo estes autores, numa abordagem de estudo de caso há somente uma unidade de análise, como por exemplo, uma organização.

A unidade de análise escolhida foi o Sport Club Corinthians Paulista, em função da sua representatividade para o futebol do Brasil, bem como pela disposição em fornecer os dados secundários necessários para o desenvolvimento da pesquisa.

## **Sport Club Corinthians Paulista**

Em primeiro de setembro de 1910, cinco operários reuniram-se, com mais oito rapazes e fundaram o Sport Club Corinthians Paulista após assistirem uma partida de uma equipe de futebol da Inglaterra.

Como presidente, foi escolhido por eles um alfaiate de nome Miguel Battaglia, que já no primeiro momento afirmou que o Corinthians nascia para ser o time do povo, e o povo é quem iria fazer o time. Da primeira compra de bola e uniforme se passou apenas uma semana e o terreno alugado virou campo, no dia 14 de Setembro onde foi realizado o primeiro treino diante de uma platéia entusiasmada que garantiu que o clube veio para ficar. Desde então, o clube foi ficando cada vez mais famoso e mais ainda, um time de várzea que em 1913 pleiteou uma vaga na Liga Paulista, sendo aceito e ficando conhecido como os três mosqueteiros, assim iniciando uma trajetória de glória ao longo de sua história de um clube hoje centenário.

Começou a partir de então uma história de amor, paixão, títulos nacionais e internacionais de um clube que dependia de seus associados para mantê-lo nas ligas e continuar sua história de sucesso.

Seu auge para muitos em todos os tempos foi na década de 70 com um time que ficou conhecido como “a democracia Corinthiana” que conseguiu o título paulista depois de vinte e três anos de espera na fila para se consagrar campeão.

O Corinthians por muito tempo sofreu com altos e baixos devido à falta de associados, de ações para aumentar receita, e de uma estrutura administrativa para controlar seu caixa e manter o time em evidência conquistando campeonatos e descobrindo novos talentos nas categorias de base, para despontar no futebol do país e no mundo.

Nos anos que antecederam a virada do milênio, o clube sofreu com uma administração errônea e de parcerias equivocadas, mesmo conseguindo títulos, levaram a uma dívida monstruosa com suspeitas de fraudes que só não foi pior porque a administração posterior conseguiu definir parâmetros com táticas e técnicas administrativas, o que elevou o valor da marca inserindo-se em mercados antes não explorados. Utilizou como fundamento o planejamento estratégico, estudo de mercado potencial da marca conhecendo seu público alvo que nesse caso é o torcedor e ações de

marketing bem definidas para a evolução financeira do clube e para construção de grandes times profissionais, com a utilização do marketing esportivo para seus atletas.

Uma prova disso é que quando o Corinthians contratou o ex-jogador Ronaldo (Fenômeno) suas vendas aumentaram indiscutivelmente, mesmo o jogador sofrendo com altos e baixos por causa de sua forma física, mas mesmo assim o clube não deixou de lucrar com sua imagem no Brasil e no exterior, sendo com a visibilidade no futebol, no atrativo de contratar novos jogadores ou com patrocínios esportivos.

Com isso o clube expandiu seus produtos e hoje conta com lojas especializadas em produtos do clube com a marca Corinthians além de contar linhas de produtos exclusivos para seus torcedores desde camisas, bandeiras, fotos, relógios e outros produtos; num projeto chamado fiel torcedor, onde os associados possuem algumas facilidades como aquisições de ingressos e produtos do clube.

O clube de futebol se adaptou desta forma aos novos tempos, e com sabedoria, atento aos novos moldes de clubes mundiais vêm mantendo uma administração sólida, que cada vez mais, buscam modelos estratégicos e de marketing para aplicar na administração dos clubes de futebol, obtendo parcerias de investimentos e de propaganda para aumentar seus orçamentos anuais.

Recentemente o Corinthians além de aumentar seu orçamento anual com marketing esportivo e a imagem de seu elenco de futebol profissional, fez uma aposta ousada ao contratar um jogador chinês para seu time profissional, buscando abrir espaço em um continente ainda não explorado pelos clubes brasileiros; o clube pretende fazer excursões para a pré-temporada, abrindo novas oportunidades de negócio e aumentando o número de torcedores já que o clube irá participar do Campeonato Mundial de Clubes da FIFA no Japão em Dezembro de 2012 após conquistar a Taça Libertadores das Américas também em 2012.

Este molde tem como prioridade os investimentos em marketing e de seus produtos, com a marca “Corinthians” e aproveitar a vitrine deste campeonato e da copa do mundo no Brasil em 2014 que para o Corinthians foi muito benéfica. Pois em 2011 obteve junto ao governo, verbas para a construção de seu estádio para abertura da copa, obra que já está em andamento e com boa parte de seu projeto já concluído o que irá fortalecer ainda mais o clube na vitrine do futebol.

O clube também conta com um centro de treinamento recentemente inaugurado de alto nível, muito além do esperado para clubes nacionais que foi construído após a chegada do jogador Ronaldo ao clube e suas ações bem sucedidas o que colaborou para sua construção com padrões internacionais e é elogiado por todos os profissionais que os utilizam.

As categorias de base do clube vêm conseguindo aumentar seus resultados e receita descobrindo novos talentos em suas categorias, no ano de 2012 foram integrados ao time profissional quatro jogadores em primeiro momento e outros três ao longo do ano.

O Corinthians nos últimos anos vem copiando os moldes administrativos de clubes europeus, conseguindo no Brasil obter sucesso com uma administração bem sólida, moldada em estratégias abrindo novas oportunidades de lucro.

As maiores fontes de renda dos clubes são as transmissões de jogos pela TV, bilheteria de estádios, venda de jogadores, patrocínio nas camisas e venda de produtos do clube, sempre contando com o marketing esportivo, o qual é uma das armas que o Corinthians possui para buscar o mercado estrangeiro consolidando a marca, com novas oportunidades de negócio, além de participar de campeonatos internacionais sendo uma excelente maneira de se tornar conhecido mundialmente.

### **Análise de Dados**

A proposta sugerida é que os clubes em seus planejamentos e estratégias financeiras e de marketing com o auxílio das verbas adquiridas consigam montar um centro esportivo e educacional próprio, onde seus iniciantes e futuros jogadores possam ter além de uma escola de futebol, uma escola educacional bem estruturada, contando com professores e aulas de qualidade; mantendo a base de que mais do que formar jogadores possam formar bons homens e bons cidadãos, proporcionando um futuro até então incerto, mas que possa dar uma esperança de sucesso para os meninos que não conseguirem se tornar jogadores profissionais de futebol e não os largar ao acaso quando o resultado não for positivo para a profissão.

O clube deve fazer também uma espécie de fundo de caixa, onde a ajuda de custo possa ser um investimento em que os garotos que não se tornarem jogadores profissionais, tenham a oportunidade de cursar uma universidade e seguir novos rumos.

O clube agindo desta forma faz com que os futuros jogadores se interessem pela profissão, sabendo que mesmo mudando para o centro de treinamento, serão orientados e que de qualquer forma seu futuro estará garantido no futebol, ou em outras profissões em que seus estudos possam vir a propiciar. Com isso, ocorrerá maior inibição de pessoas mal intencionadas, como alguns empresários, ao perderem espaço por não poderem propiciar a mesma oportunidade de futuro.

Os clubes obterão a garantia de não perderem estes investimentos por promessas de bons salários na Europa, aumentando a identificação e a permanência dos meninos com o clube que os formaram, pois até então, são “caçados” por bairros e cidades do Brasil, por agentes de clubes, os chamados olheiros, onde têm que disputar essas promessas com empresários, que muitas vezes os iludem com promessas fora dos padrões éticos e legais.

Com dados primários apresentados através de pesquisas, relatam a profissão como a mais cobiçada do Brasil e que tem mais interessados do que realmente existe a disponibilidade de vagas, “estar entre as peneiras” muitas vezes quer dizer que vamos formar novos talentos, mas caso isso não aconteça, o que serão destas crianças? Caberá aos Clubes a responsabilidade para que as crianças que não tiverem êxito na profissão de jogador de futebol possam vir a ter outra oportunidade de se tornarem bons homens.

Isso faz com que os torcedores se identifiquem cada vez mais com o clube não só pelas equipes formadas, mas pelas suas ações com o futuro de nossas crianças que serão o futuro do país. Caso os torcedores comecem a perder suas identidades com os clubes e toda e qualquer ação for inútil para a reconquista, restará ainda ao clube copiar novamente seus pares europeus e poder até mudar seu perfil e ter capital aberto para novos negócios para receita financeira ou até mesmo expandir as suas atividades que antes eram limitadas a alguns esportes e hoje possui uma maior variedade como os esportes de contato que estão em evidência e o Corinthians já estão inseridos nesse segmento.

## Considerações Finais

O processo de formação do jogador torna-se mais árduo e seletivo do que em muitas outras profissões, mantendo várias etapas de desenvolvimento e seleções. Mesmo assim, os clubes de futebol deixaram de pensar exclusivamente nas categorias de base como receita financeira e construção de times vencedores, e passaram a buscar novas técnicas para aumentar suas receitas de capital para construir boas equipes de futebol e de profissionais.

Com isso os clubes abriram novas táticas para o aumento da receita financeira do clube, e com o planejamento estratégico conseguiram abrir novas opções de receitas, com o conhecimento de seu potencial e novas áreas de atuação como: lojas especializadas em material esportivo com sua própria marca, plano para a construção do sócio torcedor que facilita a compra de ingressos para os jogos como também promoções para aproximar ainda mais o torcedor que antes se limitava apenas em ir ao estádio assistir o jogo e atualmente querem participar de todos os eventos e ações do clube. Novos tipos de esportes estão inseridos na carteira de atuação do clube visando visibilidade e estar mantido na mídia esportiva como clube inovador e referência para os outros que buscam novas oportunidades de negócio.

Para que funcione, os clubes em seu planejamento estratégico precisam estar atentos em todas as mudanças e necessidades da organização, do mercado atuante e de seu público alvo, conhecer as necessidades de seus torcedores e o potencial da marca, saber onde o clube pretende chegar e o quê pretende explorar, para depois fazer o planejamento para o ano, e que as ações de marketing acompanhe as medidas para alcançar os objetivos da organização.

Todas as medidas devem estar alinhadas com os objetivos da organização e as pessoas que fazem parte das áreas e os funcionários precisam estar cientes das ações e objetivos, pois muitas vezes os objetivos da organização são os mesmos de seus funcionários, por que se a empresa crescer todos crescem juntos, podendo facilitar as rotinas e tarefas na empresa.

Os clubes de futebol devem diversificar suas atividades além do futebol e os produtos com a marca do clube com a utilização das técnicas administrativas e ações de marketing para o aumento da receita financeira e fidelização de seus torcedores que

muitas vezes movido pela emoção podem não considerar importantes ou não entenderem a necessidade das ações para o futuro do clube e continuidade da história construída. Conclui-se que nos dias atuais os clubes precisam explorar todo o potencial da marca, fazer novas apostas de negócio pode investir nas categorias de base sem a preocupação de perder os investimentos feitos na formação do jogador podem formar equipes vencedoras e competitivas no cenário mundial do futebol.

## Referências

- COLLIS, J.; HUSSEY, R. *Pesquisa em administração*: um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- ESTENDER, A. C. Sport Club Corinthians Paulista. In: LAS CASAS, A. L. (Org.) *Jogada de Marketing*. São Paulo: Futura, 2002.
- FERRARI, A. T. *Metodologia da Pesquisa Científica*. São Paulo McGraw-Hill do Brasil, 1982.
- FISCHMANN, A. A. *Planejamento estratégico na prática*. São Paulo: Atlas, 2009.
- FOSTER, R. N. *Inovação: A vantagem do atacante*. São Paulo: Editora Best Seller, 1988.
- GIL, A. C. *Como elaborar Projetos de Pesquisa*. São Paulo: Atlas, 2006.
- JANTSCH, J. *Marketing de baixo custo e alto impacto*: Descubra o Duct Tape Marketing, a solução mais prática do mundo para pequenas e médias empresas. Rio de Janeiro: Tomaz Nelson Brasil, 2007.
- KOTLER, P. *Marketing 3.0*: as forças que estão definindo o novo marketing centrado no ser humano. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.
- LYRA FILHO, J. Introdução à psicologia dos desportos. Rio de Janeiro: Record, 1983.
- MACK, R. C.V. *Futebol Empresa: A nova dimensão para o futebol brasileiro*. Rio de Janeiro: Palestra Edições Ltda, 1980.
- POZZI, L. F. *A grande jogada*: teoria e prática de marketing esportivo. São Paulo: Globo, 1998.
- RODRIGUEZ, E. *Futebol para Executivos*: Como aplicar as táticas de futebol nas empresas. Campinas: Verus Editora, 2006.
- SEVERINO, A. J. *Metodologia do Trabalho Científico*. São Paulo: Cortez Editora, 2000.

## Sites na internet

SPORT CLUB CORINTHIANS PAULISTA. Disponível em  
<<http://www.corinthians.com.br/portal/>>. Acesso em 25/11/2012.