

## INTERNACIONALIZAÇÃO DE CLUBES DE FUTEBOL: PARALELO ENTRE CLUBES EUROPEUS E BRASILEIROS

*Marcio Ferreira Bezerra*

*Paulo Roberto Feitosa*

*Mestrandos Universidade Unigranrio*

*Josir Simeone Gomes*

*Universidade Unigranrio*

### RESUMO:

Os principais clubes do mundo, de países como Inglaterra (Manchester United) e Espanha (Real Madrid), veem o mercado estrangeiro, preferencialmente, o asiático e o norte americano, como excelentes para serem explorados, através de processos de marketing e, conseqüentemente, para o aumento de suas receitas e conquista de novos torcedores consumidores. O trabalho tem como objetivo analisar a importância e a implementação de controles gerenciais no processo de internacionalização que o Barcelona FC viveu a partir de 2003, através de seu posicionamento estratégico como um clube global; e apresentar as transformações na gestão que os clubes brasileiros estão começando a buscar, para iniciar o seu processo de internacionalização e expor alternativas e oportunidades para a que isso ocorra mais eficientemente.

**PALAVRAS-CHAVE:** Barcelona; Internacionalização; Mercado; Controle gerencial; Clubes brasileiros.

### ABSTRACT

The leading clubs in the world, from countries like England (Manchester United) and Spain (Real Madrid), see the foreign market, preferably the Asian and the North American, as excellent to be explored through marketing processes and, consequently, to increase its revenues and win new consumers. The objective of this work is to analyze the importance and the implementation of managerial controls in the process of internationalization that Barcelona FC has experienced since 2003, through its strategic positioning as a global club; And to present the transformations in the management that the Brazilian clubs are beginning to seek, to begin their internationalization process and to expose alternatives and opportunities for this to happen more efficiently.

**KEY WORDS:** Barcelona; Internationalization; Market; Managerial controls; Brazilian clubs.

## 1. INTRODUÇÃO

Hoje em dia, o futebol movimentava bilhões de dólares por ano com a venda de produtos e serviços. Tal fato se deve a possibilidade de as pessoas terem acesso a qualquer clube do mundo através da televisão, do rádio, de aplicativos de celular e, principalmente, da internet.

Esta ferramenta possibilitou que pessoas de qualquer local do planeta estejam em contato com qualquer clube que queiram, podendo assistir a seus jogos, interagir com alguns jogadores e outros torcedores e, principalmente, comprando produtos e serviços ligados ao clube.

Mas nem sempre foi assim. Diversos clubes que hoje reconhecemos como clubes globais, passaram por um processo de transformação. Precisaram encontrar um caminho em que pudesse expor a marca do clube, alavancar patrocínios e fazer com que pessoas do mundo inteiro quisessem consumir mais do clube. O marketing apareceu com uma ferramenta muito importante nesse processo de expansão mundial, além da busca por turnês e partidas amistosas, em países distantes onde os seus clubes locais não tivessem grande apelo, principalmente, na Ásia e nos Estados Unidos.

O crescimento da terceira fonte de renda culmina em uma mudança de modelo fundamental, que transforma o negócio dos clubes de futebol em um negócio de entretenimento global (Soriano, 2010). De acordo com Valente (2008), as atividades internacionais das empresas se desenvolvem pela necessidade criada com as mudanças recentes na economia mundial. A globalização de economias e mercados é o grande motivador à internacionalização, já que a abertura internacional torna-se inevitável as empresas (LEMAIRE; PETIT; DESGARDINS, 1997).

Nesse contexto transformacional, o Barcelona também entraria em uma revolução interna para se tornar um dos clubes mais conhecidos do mundo. Conforme o site oficial do Barcelona afirma: “Em 2003, com a eleição de Joan Laporta como presidente, veio uma geração de líderes jovens e dinâmicos que foram um verdadeiro impulso para o clube”.

A prioridade era permitir que uma equipe vencedora esportivamente expandisse a dimensão social da entidade. Um dos símbolos das viradas barcelonistas foi uma de suas figuras mais representativas, Ferran Soriano, gestor de sucesso no mercado em diversas indústrias. Com sua visão empresarial, redesenhou a forma de pensar o “negócio futebol” e implantou uma filosofia administrativa através do uso de ferramentas, controles e formas de liderança. Houve a instauração do termo empresarização que, segundo Solé (2004) é entendida como o processo pelo qual as organizações futebolísticas adotam características e traços típicos de organizações empresariais.

Em um dos trechos de seu livro, A bola não entra por acaso de 2010, Soriano afirma que realizou uma revisão das vantagens competitivas do Barcelona perante seus rivais, o que levou a decidir uma estratégia de rápido crescimento baseada em três pilares: a construção de uma equipe capaz de aspirar a todos os títulos, financiada por uma agressiva estratégia comercial e diferenciando-os dos competidores pela sua marca, carregada de valores universais e apoiada pela sua massa social.

Com esta nova fase, começaram anos espetaculares a partir de muitos pontos de vista: esporte de sucesso, aumento exponencial na dimensão econômica e na massa social que coloca o clube na elite mundial e aposta na solidariedade em proporções sem precedentes até agora, incorporadas no acordo do Barcelona ao assinar colaboração com a UNICEF em 2006 e projetar a imagem do clube de solidariedade em todo o mundo e, definitivamente, internacionalizar o "mais do que um clube". (Site oficial Barcelona FC).

## **2. METODOLOGIA**

Segundo Selltiz et al. (1965), enquadram-se na categoria dos estudos exploratórios todos aqueles que buscam descobrir ideias e intuições, na tentativa de adquirir maior familiaridade com o fenômeno pesquisado. Para Zikmund (2000), os estudos exploratórios, geralmente, são úteis para diagnosticar situações, explorar alternativas ou descobrir novas ideias.

Como ainda são poucos os estudos realizados no país sobre o tema, a pesquisa tem como objetivo é ampliar o conhecimento sobre os temas de internacionalização do futebol e controles gerenciais, se familiarizando mais com o tema e as suas principais exigências na administração moderna. Dessa maneira, fica caracterizada como um estudo exploratório.

A pesquisa se caracteriza como qualitativa, pois segundo Gil (1999), a pesquisa qualitativa propicia o aprofundamento da investigação das questões relacionadas ao fenômeno em estudo e das suas relações. Segundo Triviños (1987), a abordagem de cunho qualitativo trabalha os dados buscando seu significado, tendo como base a percepção do fenômeno dentro do seu contexto.

A metodologia utilizada se baseou em preceitos oriundos do estudo de caso, já que se trata de tema pouco explorado cientificamente e o objetivo central de pesquisa é antes exploratório/descritivo do que o de comprovar hipóteses de pesquisa, conforme Yin (1994). Ainda, de acordo com Triviños (1987), o estudo de caso é particularmente importante por permitir a análise de fenômenos em profundidade dentro de seu contexto de vida real. Ou segundo Yin (2001):

O estudo de caso representa uma investigação empírica e compreende um método abrangente, com a lógica do planejamento, da coleta e da análise de dados. Pode incluir tanto estudo de caso único quanto múltiplos, assim como abordagens quantitativas e qualitativas de pesquisa.

Para conseguirmos uma base teórica, que embasasse todo nosso trabalho, utilizamos a técnica de pesquisa bibliográfica, que segundo Vergara (2000), é desenvolvida a partir de material já elaborado, constituído, principalmente, de livros e artigos científicos e é importante para o levantamento de informações básicas sobre os aspectos direta e indiretamente ligados à nossa temática. Assim, foram utilizadas múltiplas fontes de informações, como sítios eletrônicos, artigos, livros, documentos oficiais do sítio do clube. As referências utilizadas derivam de pesquisas nacionais e internacionais, principalmente, de conteúdos da área de administração, processo de internacionalização, controle gerencial, marketing e gestão esportiva.

### **3. CARACTERIZAÇÃO DO FUTBOL CLUB BARCELONA**

O FC Barcelona, fundado em 1899 por um grupo de jovens estrangeiros que viviam em Barcelona, foi o resultado do aumento da popularidade do futebol e de outros esportes britânicos na Europa. Tais origens conferiram ao clube a sua identidade intercultural, foco multiesportivo e a sua profunda lealdade a Barcelona e à Catalunha. (Sítio oficial FC Barcelona).

Na década dos anos 20, o futebol se converte em um esporte de massas. O FC Barcelona segue atraindo uma boa parte da atenção futebolística graças a um time dos sonhos formado na época.

Durante a década de 1950, o FC Barcelona viveu um considerável crescimento na sua massa social. Os 26.300 sócios se converteram em 52.791, uma subida um pouco maior que 100%. Várias razões contribuíram para esse aumento no número de sócios, como a chegada de László Kubala ao time teve um papel principal nos sucessos do Barça e ele se tornou um ídolo da torcida azul-grená. (Sítio oficial FC Barcelona).

Com o grande aumento do número de sócios e o interesse das pessoas com o futebol, a direção do clube decidiu sobre a construção de um estádio capaz de receber grandes públicos, mas também para mostrar seu ímpeto. As obras do estádio Camp Nou iniciaram em 1954 e acabaram em 1957.

Um dos marcos da transformação do futebol do Barcelona para o que conhecemos hoje, foi a chegada de Johan Cruyff, em 1988. Nessa época, o holandês, amparado pela diretoria do clube, reformulou toda a filosofia tática do futebol praticado pelo clube. Além disso, montou o famoso Dream Team, que conseguiu conquistar quatro campeonatos espanhóis consecutivos, além de uma Copa Europeia de Clubes, em 1992. O time contou com astros internacionais como Romário, Stoichkov, Guardiola, Zubizarreta, Laudrup, Koeman, entre outros.

Os anos seguintes continuaram sendo de glórias, contratação dos melhores jogadores, aumento de torcedores e de sócios. A marca Barcelona estava se espalhando por todo o mundo, a televisão fazia o espetáculo chegar a diversos países, seus atletas ficavam cada vez mais conhecidos e, com isso, a

venda de produtos aumentava exponencialmente. A Era Ronaldinho Gaúcho e depois a espetacular Era Messi, que hoje ocorre, fizeram do clube um dos mais admirados, com milhões de fãs espalhados em todo o mundo.

Fora da Catalunha, em muitos lugares da Espanha, o Barça se converteu numa referência democrática. Após a morte do ditador Franco (em 1975), o clube manteve o seu compromisso social e apareceram outras formas de apoio para programas solidários, que mais adiante se materializou com a criação da Fundação FC Barcelona. Com a globalização, o clube ampliou esse mesmo compromisso por todo o planeta, de maneira especialmente significativa a partir do acordo com a Unicef, em 2006, que era uma maneira de expressar que um clube esportivo não pode viver sem se preocupar com os problemas da sociedade, principalmente com os problemas vividos pelas crianças de todo o planeta. Portanto, o clube fez valer seu slogan "Més que un Club" tanto na Catalunha como em todo o planeta ao participar de forma direta em múltiplas iniciativas culturais, sociais e solidárias. (Sítio oficial FC Barcelona)

#### **4. PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO E TRANSFORMAÇÃO DOS CONTROLES GERENCIAIS**

Conforme Candia (2003), um dos estudiosos de Uppsala, Carlson (1975), afirma que toda a internacionalização, seja ela através das exportações, seja através de investimentos diretos, é uma consequência do crescimento da empresa, pois quando o mercado doméstico se torna saturado, o número de oportunidades lucrativas diminui, e com isso a empresa deve buscar novas áreas para a sua expansão e aproveitar do aprendizado da evolução da internacionalização. E no caso do Barcelona aconteceu exatamente dessa forma, o clube não podia ser somente mais um espanhol ou mesmo europeu, sem aumentar sua presença no globo.

O primeiro passo antes de se pensar uma estratégia é identificar e ratificar os valores da organização e os interesses daqueles que são o seu principal ativo. No caso do Barcelona, seus torcedores e sócios. A nova direção do clube se pautou em dois pontos:

- 1) Ganhar: construir um time vencedor, uma equipe que jogasse bem e ganhasse, uma equipe com a qual fosse possível sonhar;
- 2) Representação: O clube, os sócios e o povo catalão estivessem bem representados;

Para atingir ambos, o clube tinha de ser administrado de forma excelente, com o objetivo de conseguir a renda necessária para montar equipes competitivas e armar uma organização exemplar em todos os sentidos e, a partir daí, sonhar em conquistar o mundo.

A evolução da internacionalização, as mudanças de mercado e o acirramento da concorrência demandam à empresa mudanças estruturais e não somente estratégicas. A estrutura necessita de ajustes constantes à estratégia. As variáveis que influenciam em um projeto de uma organização são incertas, mas as principais variáveis incluem a estratégia, o porte e a adequação tecnológica da empresa e ainda a o cenário mundial onde a empresa opera. (DERESKY, 2004).

Diferentes estratégias corporativas implicam em diferentes estruturas organizacionais (Robert N. Anthony e Vijay Govindarajan, 2008). As implicações da estrutura organizacional de diferentes estratégias corporativas são apresentadas no quadro abaixo:

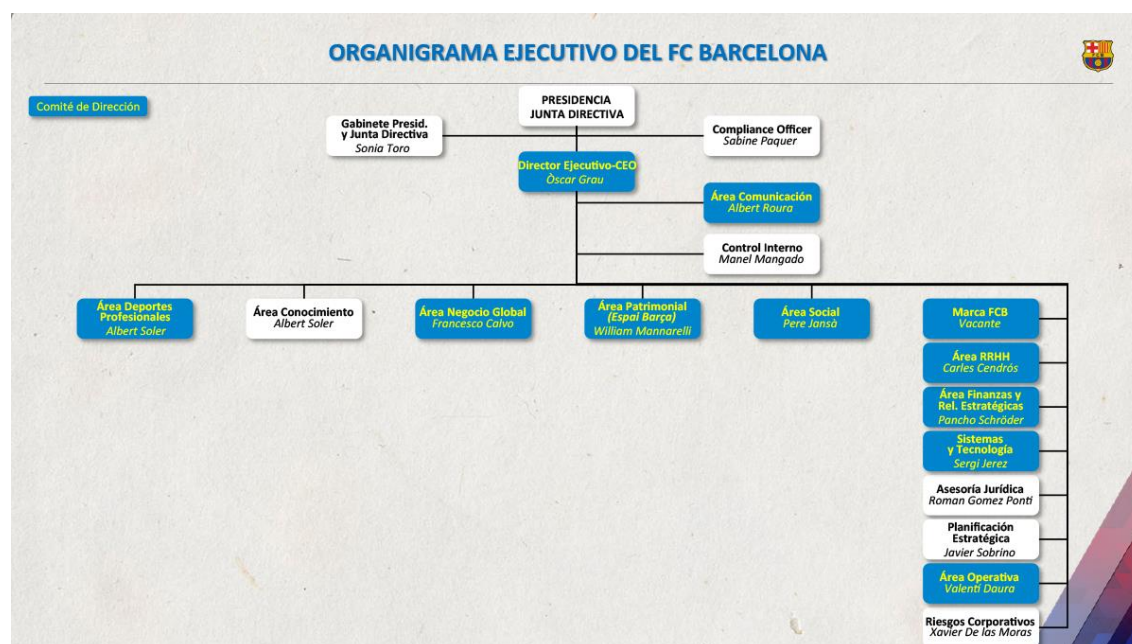
## Diferentes estratégias Corporativas: Implicações na Estrutura Organizacional

	Atividade Única	Diversificada dentro do Ramo	Diversificada em Vários Ramos
Estrutura Organizacional	Funcional	Unid. de negócio	Empresa Holding
Familiaridade com a indústria por parte da gestão corporativa	Alto	—————>	Baixo
Conhecimento funcional por parte da gestão corporativa	Experiência operacional relevante	—————>	Principalmente financeira
Autoridade de tomada de decisão	Mais centralizada	—————>	Mais descentralizada
Tamanho do quadro de pessoal corporativo	Alto	—————>	Baixo
Confiança em promoções internas	Alto	—————>	Baixo
Uso de transferências laterais	Alto	—————>	Baixo
Cultura corporativa	Forte	—————>	Fraco

Fonte: ANTHONY, Robert N., GOVINDARAJAN, Vijay (2017): *Sistemas de Controle Gerencial*. Cap. 13. Editora AMGH.

A estrutura de uma organização deve servir como um guia e possui três funções básicas. A primeira é de indicar qual o objetivo da empresa, a segunda, diminuir ao máximo as incertezas causadas pelo comportamento individual e, por fim, a terceira é a de determinar como a autoridade está distribuída, como ocorre o processo de tomada de decisão e onde é executada cada atividade (HALL, 1984).

No caso do FC Barcelona, sua estrutura foi moldada dessa maneira:



Fonte: [www.fcbarcelona.es](http://www.fcbarcelona.es)

De acordo com Dunning (1999), os principais motivos que levam uma empresa a se internacionalizar entre outros, é a atratividade dos mercados globais. Para transcender o mercado local, precisariam encontrar um caminho para mostrar seu produto para o mundo. A televisão e a internet se tornavam os principais meios de comunicação para mostrar as partidas ao vivo e com a chegada das redes privadas, houve um efeito imediato na briga pelos direitos de transmissão das partidas. Segundo, Soriano (2010), a captação dos recursos disparou, e os direitos de televisão passaram a ser uma fonte de renda dos clubes progressivamente mais importante que a venda de ingressos ou passes. A gestão dos direitos audiovisuais se transformou em parte fundamental do negócio do futebol.

A evolução observada na arena da economia mundial nos últimos anos continuamente exige um posicionamento diferenciado das empresas. Importante papel assume a globalização neste cenário, sendo está representada pela difusão das inovações por entre as nações e pelos ajustes políticos e culturais que acompanham essa disseminação (WILD; WILD; HAN, 2006), onde bens, serviços, pessoas, habilidades e ideias movimentam-se livremente através das fronteiras geográficas (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2002; BARNEY, 2002).

Ao mudar de uma empresa da atividade única para uma com diversificação em vários ramos, a autonomia do gerente da unidade de negócio tende a aumentar por duas razões. Primeira, diferente de uma empresa de atividade única, os gerentes de alto nível das empresas com diversificação em vários ramos podem não ter o conhecimento e a perícia para tomar decisões estratégicas e operacionais em grupo de unidades de negócios muito diferentes. Segunda, há pouca interdependência entre as unidades de um negócio de um conglomerado, enquanto pode ter uma grande interdependência entre as unidades de negócio em uma empresa de atividade única e com diversificação em vários ramos; maior interdependência pede mais intervenção dos altos executivos. (Robert N. Anthony e Vijay Govindarajan, 2008).

Dessa maneira, a estrutura organizacional do clube foi feita de maneira com que pessoas experientes e de alto nível pudessem liderar as novas unidades de negócio, para que atingissem o maior resultado.

Como de costume no meio empresarial, a prática do benchmarking com empresas de sucesso, pode proporcionar experiências muito significativas, quando tentam dar um passo à frente. Nesse ponto, na Europa, mais precisamente na Inglaterra, temos o Manchester United como sinônimo de sucesso quanto a sua gestão estratégica.

Segundo Leoncini e Silva (2002), a discussão dos princípios de gestão usados pelo Manchester United passa necessariamente pela observação de três aspectos ou premissas estratégicas oriundas da concepção desta nova missão do clube, que podem ser resumidas da seguinte maneira: o controle salarial e de transferência de jogadores, a maximização de receitas (fruto de sua reputação e de seu desempenho em campo, e do tratamento do torcedor como cliente) e a exploração de seu estádio, construído para gerar receita o ano todo através do que se convencionou chamar de arena multiuso. Estes três pilares do modelo de gestão do clube inglês se traduzem na declaração sucinta de sua estratégia global. – buscar balancear os interesses de todos os “stakeholders” (interessados) que compõem o ambiente operacional do clube (acionistas, torcedores, mídia, patrocinadores e jogadores).

*Controle Salarial* - Este é o primeiro pilar do modelo de gestão estratégica do Manchester e tem um papel fundamental no equilíbrio dos resultados esperados pelos “stakeholders”. Como o gasto com salários de jogadores é a conta principal do passivo dos clubes, a adoção de uma política de salários adequada se torna crítica por duas razões. Primeiro porque, mesmo que o clube negocie individualmente com os jogadores (e seus agentes/representantes), isto acaba influenciando as outras negociações salariais. Logo, se houver uma supervalorização de um jogador, um efeito dominó pode acontecer e reduzir significativamente o lucro, principal objetivo dos acionistas. Em segundo lugar, a perda de jogadores por conta de baixos salários pode influenciar negativamente o desempenho do time no campo e conseqüentemente não satisfazer aos interesses de patrocinadores e torcedores.

*Maximização das receitas* - Se a maximização de receitas é um meio de sobrevivência do clube na luta pelo sucesso nas várias competições extremamente competitivas, então, como colocam SZYMANSKI & KUYPERS (1999), a maioria dos fãs concordará que este é um preço a ser pago, mas a estratégia somente dará certo se a maximização de receitas estiver acompanhada de performance dentro do campo.

*Gestão da Arena* - Este outro pilar da gestão Manchester está relacionado à nova forma do clube enxergar seu estádio – um ativo pouco explorado, mas com grande capacidade de geração de receitas. Esta nova visão deu origem ao que podemos chamar de gestão da arena multi-uso. Seu estádio gera receita o ano todo (e não apenas nos dias de jogos) através de diversos tipos de serviços. Para valorizar a marca do clube e potencializar a sua capacidade de geração de receitas, o Manchester conta com um moderno estádio que dispõe de vários serviços, dentre os quais podemos destacar camarotes (prestige) em posições privilegiadas do estádio, restaurantes de alto nível e loja de produtos com a marca do clube.

Para Anthony e Govindarajan (2008), a formulação de estratégias é o processo pelo qual se decide a adoção de novas estratégias; o controle gerencial é o processo pelo qual se decide a implementação de estratégias e obediência a elas. Para Berry et al (2005), controle gerencial é o processo de guiar as organizações e, padrões viáveis de atividade em um ambiente de mudança.

Dessa forma, o clube catalão (Barcelona), utilizando em casos a técnica de benchmarking, buscou quatro pontos bem relevantes para essa retomada econômica, fazendo um plano com controles definidos para cada um deles:

*O estádio* - O Camp Nou, imponente estádio, com capacidade de aproximadamente 100 mil pessoas, passou por transformações em dois sentidos: o primeiro em relação a se tornar um ponto turístico da cidade de Barcelona. O clube catalão percebeu que a cidade recebia turistas de diversos lugares do mundo, mas essas pessoas não visitavam o museu ou faziam o tour do estádio. Sendo assim, o clube buscou parcerias com agências de turismo, ônibus de turismo com o objetivo de colocar as pessoas na rota do clube. Em segundo lugar, a diretoria repensou o produto que vendia, buscou novos clientes e revisou os preços, queriam transformar o Camp Nou em um lugar seguro e confortável para o lazer familiar e também gerar mais negócios com as empresas.

Planejando a venda de ingressos mais rentável, o clube redividiu o estádio em setores, para poder explorar um novo cliente potencial, os turistas que pagariam mais caro que os torcedores residentes (mais assíduos), definindo um percentual de espectadores médio em cada partida. Dessa maneira, a gerencia que administrava o estádio criou controles para identificar o perfil dos torcedores visitantes e, assim, criar ações pontuais para interagir com eles, principalmente pelas redes sociais, e-mails e o site oficial, no qual pode ser visualizado em 10 diferentes línguas, inclusive o português.

*Direitos de televisão* - A BarçaTV foi toda remodelada, mudando-se a programação e desenvolvendo-se novos conteúdos que poderiam ser vendidos para as televisões do mundo inteiro, que não tivessem acesso diário ao clube e seus jogadores. Segundo revelações de Soriano, o clube inovou com a internacionalização e passou a criar um mapeamento (controle) dos seus telespectadores.

Com isso, o número de assinantes passou de 10 mil para 50 mil. Só para se ter uma ideia, Ferran Soriano (2010), explana que naquela época, em média, só 23% da audiência televisiva das partidas do Barcelona estavam no estado espanhol, o restante 77% localizava-se ao redor do mundo, ou seja, 7 a cada 10 pessoas estão fora da Espanha. Logo poderia monitorar e aplicar ações direcionadas para os públicos diferentes, além da venda dos programas para serem transmitidos em outras línguas.

Com esse controle, o Barcelona teve a possibilidade de encontrar outros públicos que ainda não tinham enxergado como potencial, tendo a possibilidade de expandir ainda mais a sua marca e vender seus produtos.

*Turnês e amistosos* - O Barcelona identificou que poderia explorar bastante sua marca, fazendo amistosos onde ficaria próximo de torcedores que não tinham um futebol muito competitivo em sua localidade. Conforme citado por David (2004), a internacionalização dá-se por uma dupla: produto-

mercado, isto é, precisa ter um bom produto conhecido no mercado doméstico e a sabedoria do mercado que se pretende fazer negócios. Para Kotler (1994), dentre outros fatores, os da internacionalização são: capacidade de descobrir oportunidades de lucros maiores em mercados estrangeiros; e a possibilidade de conquistar maior base de consumidores para obter economia de escala e redução da dependência do mercado interno. Assim, se pensou em atacar mercados na Ásia e nos Estados Unidos, que foram identificados como consumidores em potencial. Na época, a renda passou de 400 mil dólares em 2003 para 2 milhões de euros em 2006. O aumento do interesse desses países em levar o time do Barcelona para uma partida, estava muito atrelado ao seu desempenho esportivo na temporada e ao elenco de jogadores disponíveis.

*Controle Salarial* - Antes da entrada dessa diretoria, Soriano (2010) revela que o clube não adotava um controle rígido na contratação de jogadores e na política salarial. O que importava era tentar montar um time para vencer. Quando a nova diretoria ingressou, perceberam que deveriam criar uma política salarial, na qual os valores estariam atrelados as receitas a receber no ano, podendo ter variações em casa de um bom desempenho esportivo nos campeonatos, que dariam premiações em dinheiro. O planejamento adotado no Barcelona nesse aspecto se baseava num controle onde os salários deveriam variar entre 50 e 65% da renda, além de atrelar a essa conta ganhos variáveis para cada objetivo esportivo alcançado. Dessa maneira o rígido controle fez com que o clube não criasse dívidas, mas também reforçava a política do clube de que só aumentaria seus investimentos caso tivesse sucesso esportivo. A estratégia de criar um clube forte tanto esportivamente, quanto financeiramente, andava juntamente com a aplicação firme desses controles novos.

## 5. CONSTRUÇÃO DO ELENCO E SEUS CONTROLES

Tannenbaum (1975, p.15) afirma que “caracterizar uma organização de acordo com o seu padrão de controle é descrever um aspecto essencial e universal da organização que cada membro deve enfrentar e ao qual deve ajustar-se”. Mesmo não sendo um conceito novo para o estudo das organizações, não há um conceito universal para o controle (HOFSTEDE, 1981).

Para que o Barcelona estivesse entre os maiores clubes do mundo, deveria principalmente vencer campeonatos relevantes, como o Espanhol e a Liga dos Campeões, que fariam com que ficasse ainda mais conhecidos, com atletas que se tornariam ídolos e, assim, se tornar um clube com um modelo de jogo atraente e, principalmente, vencedor.






Em entrevista retirada do site espanhol Listas de Futbol, o próprio presidente Laporta afirmava: “Os melhores jogadores do mundo devem jogar no Barcelona”

“... tratava-se de investir no time para que voltasse a ganhar títulos. Por sua vez, o sucesso esportivo devolveria prestígio mundial e levaria o time a um crescimento social que seria a fonte de um novo incremento na renda. Víamos um movimento circular entre a renda, o sucesso esportivo, o prestígio e o crescimento social que chamamos de círculo virtuoso. O investimento no time colocava a roda em marcha”. (Soriano, 2010)

### *Estratégias Corporativas Diferentes: Implicações no Controle Gerencial*

	<b>Atividade Única</b>	<b>Diversificada dentro do Ramo</b>	<b>Diversificada em Vários Ramos</b>
Planejamento estratégico	Vertical – Horizontal	→	Vertical apenas
Orçamento: Controle relativo do gerente de unidade de negócio sobre a elaboração do orçamento	Baixo	→	Alto
Importância atrelada à execução orçamentária	Baixo	→	Alto



Preço de transferência: Importância do preço de transferência	Alto		Baixo
Flexibilidade no suprimento	Restrito		Acesso facilitado ao preço de mercado
Compensação por incentivo: Critério de gratificação	Critério Financeiro e Não-financeiro		Critérios principalmente financeiros
Forma de determinação de gratificação	Principalmente subjetivo		Principalmente baseado em formulas
Base de gratificação	Baseado tanto na uni. de negócio quanto no desempenho corporativo		Principalmente baseado no desempenho da unidade de negócio.

Fonte: Fonte: ANTHONY, Robert N., GOVINDARAJAN, Vijay (2017): *Sistemas de Controle Gerencial*. Cap. 13. Editora AMGH, 2017.

Soriano (2010) defende a ideia de que a chave dos gastos de um clube de futebol são os salários dos jogadores. O planejamento adotado no Barcelona nesse aspecto se baseava numa simples conta, os salários deveriam variar entre 50 e 65% da renda, além de atrelar a essa conta ganhos variáveis para cada objetivo esportivo alcançado. Sendo assim, foi criado um controle que ajustava o nível dos salários ao desempenho do clube ao longo da temporada. Acreditava-se assim que sendo bem administrado economicamente, o desempenho esportivo chegaria a um nível satisfatório a médio e longo prazos.

Essa lógica se baseava em um pensamento de que se tiver um clube economicamente forte, seria possível arcar com investimentos em jogadores de maior qualidade e pagar seu salário, tendendo a resultados esportivos melhores.

Qualquer organização, por mais que sua estrutura esteja bem alinhada à estratégia escolhida, pode não implementar de forma eficaz sua estratégia se não tiver um sistema de controle gerencial consistente. Enquanto a estrutura organizacional define os relacionamentos hierárquicos e as responsabilidades e autoridades dos diversos gerentes, ela precisa de um sistema de controle apropriadamente projetado para que funcione realmente (Robert N. Anthony e Vijay Govindarajan, 2008). Confirmando esse pensamento, em entrevista à Revista Época em 2013, Soriano afirmou: “O jogador de futebol não é um funcionário normal. Ele é muito bem pago e precisa ser gerenciado com mão de ferro e critérios futebolísticos”.

O elenco foi planejado setor a setor conforme a filosofia de jogo cultural do Barcelona: jogo ofensivo e com espetáculos para seu espectador. Sendo assim, para cada posição foram criadas “métricas” (ou perfis) que os jogadores deveriam preencher para que pudessem ocupar o campo de jogo e fazer com que a tática tradicional fosse desempenhada. Um bom exemplo a ser citado, era que o meio de campo armador de jogadas, fosse capaz acertar passes diferenciados, arriscar dribles e ter uma média relevante de gols.

No ataque, o clube determinou que deveria contratar um jogador veloz, com alta capacidade de finalização e que fosse capaz de marcar mais de 20 gols por temporada. Isso pode nos levar a afirmação de Tanenbaum (1975, p.18), que define controle como “qualquer processo no qual uma pessoa, grupo de pessoas ou organizações de pessoas determinam e intencionalmente afetam o comportamento de outra pessoa, grupo ou organização”.

Conforme podemos observar na tabela acima, para uma estratégia corporativa diversificada como a do Barcelona, seria preciso um planejamento vertical bem elaborado, alto controle dos gerentes de futebol, do desempenho esportivo, das ações de marketing em mercados alvo, controle de mídias e alto controle orçamentário, já que estes serviram como base para que a estratégia seja implementada de maneira correta.

Para chegar nesse ponto, buscaram jogadores com alta qualidade e habilidade, como Ronaldinho Gaúcho, símbolo da transformação barcelonista, além de se preocuparam em contratar jogadores de bom nível que ainda ansiavam pela conquista de títulos de relevância continental, como Samuel Eto'o e jogadores experientes com grandes conquistas em seus currículos, como Edgar Davids, desde que não fosse comprometer seu orçamento.

Todos esses controles foram criados a partir de ferramentas de avaliação de desempenho do atleta, previamente estudadas para se chegar aos objetivos da temporada, que eram conquistar os títulos, principalmente o campeonato nacional e o europeu.

Em um conglomerado é quase impossível para o presidente contar com interações pessoais informais como ferramenta de controle; muito da comunicação e do controle tem que ser executado pelo sistema orçamentário formal (Robert N. Anthony e Vijay Govindarajan, 2008).

## 6. ANÁLISE DOS POTENCIAIS MERCADOS

Ferran Soriano (2010) nos traz dados bem relevantes de como a marca do Barcelona é forte fora da Espanha: “Tomemos um dado bastante desconhecido, mas muito significativo, que explica e anuncia para onde se dirige o futebol: em média, só 23% da audiência televisiva das partidas do Barcelona estão no estado espanhol; o restante, 77% localiza-se no resto do mundo. Para exemplificar, 7 a cada 10 pessoas que assistem a uma partida do time estão assistindo ao jogo fora da Espanha! Numa partida da Liga dos Campeões, o percentual de espectadores espanhóis pode baixar a 10%. Igualmente impressionantes são os dados de acesso à página [www.fcbarcelona.com](http://www.fcbarcelona.com); de forma muito destacada o idioma mais utilizado é o inglês. O produto que o Barça vende já é um produto global.”

Copeland (2001) descreve que as associações intangíveis são reforçadores dos benefícios emocionais e são representados pela origem, reputação, personalidade e evolução da marca (atributos também relacionados a outros fatores, como por exemplo, segurança, grau de desenvolvimento tecnológico, confiabilidade e tradição).

O principal objetivo foi transformar essa audiência global numa clientela também global. Para isso o clube trabalhou arduamente no esforço de conhecer o campo a ser explorado e compreendê-lo em todos os seus detalhes, com a máxima profundidade, os clientes potenciais, as necessidades que queremos cobrir, contra quem concorreremos e como, qual é o tamanho do mercado atual e futuro, com que fornecedores poderemos contar e que normas teremos que respeitar.

De acordo com Barney e Hesterly (2007, p. 10), a estratégia é uma teoria de como a empresa vai obter vantagem competitiva. Os autores definem que a empresa possui vantagem competitiva quando: “é capaz de gerar maior valor econômico do que as empresas rivais”.

Dentre todos os mercados, o clube catalão verificou que o mercado asiático é o mais atrativo a ser explorado. Como destaque temos a China que pode se transformar, no futuro, no maior mercado futebolístico do mundo, por conta dos altos investimentos que vem recebendo, e o Japão, que hoje é o mercado mais atrativo. Nesses mercados existem boas avaliações quanto as variáveis que são consideradas indispensáveis em um mercado potencial consumidor de futebol: há muito interesse pelo futebol, seu poder aquisitivo é muito alto e os times do campeonato local não admitem comparação possível com os clubes europeus.

Uma vez analisado e entendido o terreno de jogo no qual devemos jogar, o passo seguinte é observar quem serão nossos principais concorrentes. Quem é líder, quem são os melhores, os piores e o que podemos aprender com eles.

No ano de 2005, o Barcelona buscou a criação de um modelo de negócio pautado em quatro pilares para explorar ao máximo os mercados:

1. Distribuir seus produtos nesses mercados amplamente, de forma que seja simples e fácil encontra-los, principalmente, suas camisas de jogo;
2. Criar escolinhas próprias, com três objetivos: captar o talento possível e conseguir torcedores e aproximar sua cultura aos torcedores locais;
3. Criar canais de comunicação com os torcedores do mundo todo, na maioria com línguas locais, como: site oficial, canal próprio de televisão e internet, rádio ou à distribuição de conteúdo através da internet e da telefonia móvel;
4. Realizar turnês de verão, pré-temporada e amistosos em países com alto poder de consumo, mostrando e aproximando a marca dos torcedores que não conseguem ver os jogadores ao vivo ao longo do ano;

Alguns clubes, como o Manchester United, ainda apostavam na contratação de jogadores desses países potenciais consumidores, para que o povo daquele país se identificasse mais com o clube, buscasse vê-lo e, claro, comprassem seus produtos.

## **7. ANÁLISE DA CONCORRÊNCIA**

A globalização é um processo que surge para atender as demandas do capitalismo, já que os clubes e federações que não forem competentes para concorrer no mercado globalizado do esporte-espetáculo correm o risco de ficar cada vez mais marginalizados e podem até desaparecer (PRONI; ZAIA, 2000).

A compreensão de como somos vistos em relação a nossos concorrentes é crítica. É preciso revisá-la regularmente, fazendo um esforço honesto para ver o mundo com os olhos de nossos clientes.

Naquele momento, antes de sua transformação, o Barcelona tinha a clara ideia de que ainda não tinha atingido um nível de conhecimento e influência que outros clubes, como o Manchester United e o Real Madrid já tinham alcançado. Ambos os clubes exploravam o mercado asiático com turnês, passando, principalmente, pelo mercado chinês e japonês. Obtendo além de novos torcedores, um alto rendimento.

A equipe inglesa foi pioneira no “filão do mercado da bola”, quando, no final da década de 90, os “Diabos Vermelhos” faturaram alguns milhões de dólares com excursões de verão pelo Oriente. A conquista do Mundial Interclubes no Japão em 1999, após disputadas competições na Europa, foi um importante fator para o Manchester United ampliar ainda mais suas intenções comerciais na região asiática. O retorno desses investimentos e sacrifícios foi logrado: 23 milhões de torcedores na China, mais que o dobro do número que possui na Inglaterra (FONTENELE, 2006, p. 96). Não por acaso, a equipe figurou durante algumas temporadas como o clube mais rico do planeta. Somente houve mudança nesse ranking quando o time da capital espanhola, o Real Madrid, o ultrapassou, quando passou a utilizar-se da mesma tática: excursões com seus craques pela China e por outros países do leste asiático (JONES, 2006).

No caso do Real Madrid, o clube adotou por anos, uma postura agressiva na contratação de jogadores, quando investiram milhões de euros nos melhores disponíveis no mundo, sendo chamado de galácticos. Tal situação mostrou claramente a posição estratégica do clube madrileno, ser o maior, melhor e mais rico clube do mundo. Para isso, aplicaram algumas estratégias de marketing na conquista desse mercado. Compraram do Manchester United o seu principal jogador, o inglês David Beckham, angariando com isso milhões de torcedores dispostos a seguir o seu ídolo onde quer que fosse, independentemente do escudo por ele defendido. Adquiriram também inúmeros craques no

início da década corrente, entre os quais estão o brasileiro Ronaldo “Fenômeno”, o franco-argelino Zinedine Zidane e o português Luís Figo.

O Barcelona FC, precisava se posicionar em relação aos demais clubes de futebol de mais destaques frente ao processo de internacionalização de sua marca. Para Ries e Trout (2009) posicionamento “é o que você faz com a mente de um potencial cliente. Ou seja, você posiciona o produto na mente do potencial consumidor.” (RIES; TROUT, 2009, p. 16).

A análise sincera fez com que o clube entendesse o tamanho do esforço que tinha pela frente para cativar esse público, para tomar uma fatia desse bolo. E como mencionado anteriormente, explorou pontos primordiais para os que amam o bom futebol: o espetáculo, a arte, a ofensividade, o drible.

Para se ter sucesso no que se faz, é preciso identificar e compreender a lógica que existe por trás dela, reinterpreta-la e adequá-la às novas realidades e desafios. E Barcelona acertou, quando buscou adotar uma filosofia única a todos os seus times de base e, conseqüentemente, formar jogadores com seus valores, vide Lionel Messi, maior astro do futebol mundial, formado no clube catalão. Além da contratação de jogadores de enorme habilidade, como Ronaldinho Gaúcho.

Para este estudo, traçando um paralelo entre o Barcelona FC, e o mundo corporativo, a definição que podemos utilizar seria a definição de posicionamento da marca como o:

“processo de estudo, definição e implementação de uma oferta diferenciada de valor cujos atributos proporcionem uma posição vantajosa sustentável de uma marca em relação à concorrência numa categoria, do ponto de vista da percepção de um público-alvo” (SERRALVO, FURRIER, 2004, p. 8).

As grandes inovações e os avanços nas indústrias acontecem quando alguém, observando e analisando a realidade de uma nova forma, é capaz de oferecer novos produtos e serviços ou iniciar novos modelos de negócios que respondam a uma nova compreensão da realidade.

O Barcelona com sua filosofia e tática transformou o seu futebol em moda, todos os clubes tinham vontade de jogar como eles, foi nesse ponto que seus diretores entenderam que atingiram o objetivo desejado, de se colocar perante o mundo do futebol como referência e, assim, poderiam explorar outros países como protagonista.

## **8. A INICIAÇÃO DOS CLUBES BRASILEIROS E AS POSSIBILIDADES DE INTERNACIONALIZAÇÃO**

Segundo Leoncini e Silva (2000), o futebol apresenta um contexto de mercado diferente do tradicional, com um “mercado de atletas” e o “mercado de torcedores”. De acordo com os mesmos autores, os clubes brasileiros, historicamente, deram ênfase ao mercado de atletas, buscando a venda de atletas com um fator primordial de renda. Se preocupando pouco com o desenvolvimento de ações em função dos torcedores.

De acordo com Edward Freedman (in: *Jornal Administrador Profissional*, Ano XXVII – nº 213, março de 2004), o responsável pelo marketing do Manchester United, “os clubes brasileiros precisam de profissionais especializados, que entendam o mercado e saibam otimizar as oportunidades comerciais”.

Uma vez que os clubes de futebol necessitam de infraestrutura qualificada, centros de treinamentos e altos salários para atletas e comissão técnica (Gonçalves & Carvalho, 2006), passa a ser vital a capacitação de pessoas para ocuparem funções estratégicas e gerenciais nos times de futebol e, principalmente, que a cultura amadora seja abandonada (Mocsányi & Bastos, 2005).

Historicamente os clubes brasileiros foram administrados por dirigentes amadores, que criaram dívidas milionárias dificultando ações de mobilidade para alavancar os negócios, trazendo mais receitas e possibilidade de melhoria de longo prazo. Muitos ainda tratados como associações, onde segundo o Código Civil Brasileiro (artigo 53), “constituem-se as associações pela união de pessoas que se organizam para fins não econômicos”.

Portanto, amparados por essa condição jurídica, os clubes não se sentiam obrigados a cumprir as exigências contábeis, como por exemplo: publicação das demonstrações contábeis, embora fosse imprescindível devido aos altos vultos negociados nas atividades desportivas geradas por esse negócio, que independente das exigências legais, precisa se adequar ao novo modelo econômico nacional e internacional, onde pede-se maior transparência sobre os negócios.

Com a diversificação dos negócios, principalmente, pelos clubes europeus, conforme explorado anteriormente, que adquiriram lucros imensos com a internacionalização de suas marcas, priorizando os torcedores, os clubes brasileiros começam a pensar em formas mais profissionais de alcançar novos mercados.

Em 2015, o governo federal criou o Programa de Modernização da Gestão e de Responsabilidade Fiscal do Futebol Brasileiro – PROFUT, com o objetivo de promover a gestão transparente e democrática e o equilíbrio financeiro das entidades desportivas profissionais de futebol. Para os que aderiram ao programa, envolveu um processo de mudança, tanto de mentalidade dos dirigentes, como mudanças internas na estrutura dos clubes e nas estratégias para acompanhar o que as principais referências estão fazendo.

Essa evolução na legislação do futebol, serve para dar mais credibilidade aos negócios do futebol no Brasil, visando melhorar o acompanhamento de toda a parte contábeis, seja através dos desempenhos das instituições, ou através das demonstrações financeiras e contábeis, trazendo mais transparência ao negócio.

Os que quisessem aderir, ainda deveriam apresentar: estatuto social ou contrato social e atos de designação e responsabilidade de seus gestores; demonstrações financeiras e contábeis; relação das operações de antecipação de receitas realizadas, assinadas pelos dirigentes e pelo conselho fiscal.

Além disso, quanto a responsabilidade dos dirigentes, segundo o artigo 24 da Lei 13.155 de 2015 (PROFUT):

“os dirigentes das entidades desportivas profissionais de futebol, independentemente da forma jurídica adotada, têm seus bens particulares sujeitos ao disposto no artigo 50 da Lei nº 10.406 de 2002 do Código Civil, que diz ‘Em caso de abuso da personalidade jurídica, caracterizado pelo desvio de finalidade, ou pela confusão patrimonial, pode o juiz decidir, a requerimento da parte, ou do Ministério Público quando lhe couber intervir no processo, que os efeitos de certas e determinadas relações de obrigações sejam estendidos aos bens particulares dos administradores ou sócios da pessoa jurídica’”.

Dentre as exigências para se manter no programa, destacamos para esse trabalho, dois pontos fundamentais para o desenvolvimento do futebol: demonstração de que os custos com folha de pagamento e direitos de imagem de atletas profissionais de futebol não superem 80% da receita bruta anual das atividades do futebol profissional; e a manutenção de investimento mínimo na formação de atletas e no futebol feminino. O fato de ter um limite na folha de pagamento, obriga os clubes a adotarem uma prática já mencionada anteriormente, nos maiores clubes do mundo, o controle salarial.

Além disso, as demonstrações contábeis deverão explicitar os valores referentes a receitas de transmissão e imagem, patrocínios e publicidade, transferência de atletas, receitas de bilheteria, despesas com direitos econômicos e de imagem de atletas, entre outros.

A importância da transparência na gestão e contabilidade dos clubes é um fator fundamental para que atraiam patrocinadores nacionais e internacionais, que prezam pela eficiência administrativa, mas acima de tudo, as boas práticas. Assim, a possibilidade de atração de parcerias mais ricas e duradouras torna-se possível e, como consequência, podemos atingir uma grande melhoria do futebol nacional.

Em matéria realizada pelo site [Globoesporte.com](http://Globoesporte.com), em maio de 2015, destacava-se o aumento das receitas dos clubes brasileiros, principalmente, do Clube de Regatas do Flamengo, que passou a adotar uma gestão mais profissional, a partir de 2013:

“Enquanto o mercado está parado, o Flamengo fecha com o maior superávit de sua história. Hoje a gestão do Flamengo é única no Brasil. É o modelo, é a exceção. Está usando o tripé fundamental para o equilíbrio: maximizar receita, controlar gastos e pagar dívidas. Durante sete, oito anos, a gente sempre ouvia que o clube era um gigante adormecido. Todo mundo via o Corinthians e o São Paulo crescendo, e o Flamengo, parado. A partir do momento que esta gestão (2013) assumiu o pior clube do Brasil naquela ocasião, tudo mudou”. (GLOBOESPORTE.COM, 2015)

Complementa ainda, falando sobre o aumento das receitas com marketing, comparando com a gestão anterior:

“O consultor de marketing e gestão esportiva cita como comparação a administração Patrícia Amorim, anterior à atual. Na época, o clube faturava R\$ 32 milhões em marketing. Hoje, chega a R\$ 80 milhões. Segundo Amir, a diretoria fez a lição de casa. Não tem o time mais competitivo, mas não abusou nos custos do futebol e está pagando dívidas de décadas. Ao passo que clubes como Corinthians, São Paulo e Atlético-MG, entre outros, aumentam seus déficits”. (GLOBOESPORTE.COM, 2015)

Segundo Leoncini & Silva (2004), as mudanças ou dinâmicas interempresariais são dinâmicas internas à indústria do futebol que podem ser decorrentes de mudanças horizontais ou verticais. As horizontais, implicam na criação de novas relações interempresariais que buscam otimizar a participação das organizações em mercados existentes ou potenciais.

Como exemplo recente, podemos citar a parceria entre a patrocinadora de material esportivo Adidas e o Clube de Regatas do Flamengo, na qual o clube fez um contrato com a empresa alemã, onde se tornaria um dos cinco principais clubes do mundo patrocinados por ela, e seus uniformes seriam vendidos em todo o mundo, junto a camisas de times como Real Madrid, Chelsea, Bayern e Milan. Hoje em dia, as camisas do Flamengo podem ser encontradas em lojas de grandes capitais como Paris, Madrid, Nova York, entre outras.

Essa é uma das formas de se expor a marca em associação com uma grande empresa de reconhecimento mundial. A associação com empresas estrangeiras, apontada por Iglesias, Mendes e Velloso (2010), pode ser uma solução para ambas as empresas se internacionalizarem, uma vez que a boa imagem desta empresa perante o mercado onde opera pode gerar, consequentemente, a valorização desta empresa, ou clube, que está tentando a inserção neste novo mercado. Essa interação cria simpatia junto ao público, gera visibilidade positiva e reconhecimento da marca (Scharf, 2010), e aumenta a venda de produtos com a marca do clube e do patrocinador (Bertoldo, 2004).

Outra recente parceria, firmada em 2017, também pelo Flamengo, se deu com a empresa tailandesa de bebidas energéticas Carabao, na qual ambas as empresas passarão pelo processo de internacionalização usando a força de suas marcas em outros mercados. Em entrevista realizada na apresentação do patrocínio, Nélio Lucas, representante da empresa no Brasil, afirmou que um dos planos de marketing é a realização de um amistoso entre Flamengo e Chelsea (time também patrocinado), na Tailândia. Aqui o clube poderá expandir sua marca no país asiático, além da oportunidade de levar ao conhecimento junto aos torcedores do Chelsea ao redor do mundo. Em contrapartida, a empresa de bebidas energéticas se vinculando a marca do clube com maior torcida do

Brasil, terá uma forte entrada no mercado nacional, com a possibilidade de conseguir um amplo mercado consumidor.

Apesar de não ser uma associação a uma outra empresa, os clubes de futebol tentam levar suas marcas a outros países através de jogadores de grande renome internacional. Um caso de enorme sucesso foi realizada pelo Real Madrid quando contratou o inglês David Beckham, que possuía uma legião de fãs pelo mundo. Com isso o time madrileno levou sua marca a diversos países, fazendo amistosos que geraram cifras milionárias, além de vender muito de seus produtos.

Mesmo de forma tímida e sem gerar muito retorno, alguns clubes brasileiros tentaram investir em atletas para, através deles, apresentar sua marca a novos mercados. Em 2012, o Corinthians inovou e contratou um jogador chinês. Em outras oportunidades, Fluminense e Botafogo, respectivamente, contrataram as estrelas internacionais, Deco e Seedorf.

Fluminense e Botafogo sequer fizeram algum jogo na Europa, Estados Unidos ou na Ásia para explorar a imagem desses grandes jogadores, conhecidos mundialmente. No caso de Seedorf, multicampeão pelos maiores times europeus poderia ser uma grande chance de levar a marca Botafogo a países que tem pouco acesso ao nosso campeonato.

O Corinthians com essa contratação poderia ter explorado mais o mercado chinês, buscando fazer excursões com amistosos no país, atraindo mais torcedores/consumidores de sua marca. A falha acontece quando os clubes não vão ao encontro do mercado consumidor, mas esperam que o mesmo venha até eles. A interação com o cliente externo é essencial para a internacionalização (Iglesias, Mendes & Velloso, 2007).

Outra forma que os clubes brasileiros poderiam aderir, é a exploração de sua marca para turísticas através de suas arenas/estádios e seus museus. Já citamos o caso do Real Madrid, Barcelona e o Manchester United que usam seus estádios como pontos turísticos principais de suas cidades. No Brasil, os clubes poderiam investir na criação de um tour por seu estádio, levando a um museu mostrando sua história e suas glórias, isso tudo através de parcerias com agências de viagens ou empresas ligadas ao ramo turístico, com a finalidade de colocá-los como pontos principais nos roteiros de viagens. Com a Copa do Mundo de 2014, arenas foram remodeladas aos padrões europeus, como a do Grêmio, do Internacional, Atlético Paranaense e tem a capacidade de atrair pessoas, com as ações de marketing certas.

A relação entre o consumidor com o nome e com o símbolo influencia no valor da marca (Aaker & Joachimsthaler, 2000) e a internacionalização auxiliaria essa relação, apresentando os clubes aos novos torcedores.

Um outro fator de suma importância para a melhoria da marca dos clubes, seria a criação de um campeonato que fosse atrativo, em nível de competição, para atrair outros torcedores, que não somente os locais. Isso vai desde equipes com jogadores qualificados, calendários bem definidos, estádios cheios, campos com gramados de qualidade.

Para que isso possa existir, os representantes oficiais devem cuidar bem de seu produto, o campeonato. Aqui no Brasil, nosso principal representante, a Confederação Brasileira de Futebol (CBF) inúmeras vezes é criticada por todos os representantes de clubes pela sua falta de interesse na melhora dos campeonatos. Como Leoncini & Silva (2004) abordaram que com um bom produto em mãos, surgirão fortes consumidores intermediários, como redes de televisão, canais de internet, outras mídias que terão interesse em atrelar sua marca e em transmitir para os consumidores finais, os torcedores. Atingindo um nível de qualidade, televisões e outras mídias de outros países se interessariam em levar o nosso campeonato a outros países de grande mercado consumidor.

## 9. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com a profissionalização do futebol, a entrada das ferramentas administrativas trouxe muitos ganhos aos clubes, como uma organização mais eficiente, um planejamento mais adequado aos objetivos, possibilidade de maiores ganhos financeiros aos clubes, expansão da marca, além da atração de sócios e melhores jogadores.

Quando uma marca quer se expandir e não se tornar mais local, deve ter em mente que um grande crescimento de mercado deve vir acompanhado de uma gestão focada e com controles rígidos, para que a possível oportunidade de negócio não se torne um problema., já que o sucesso competitivo está diretamente relacionado à escolha da estratégia pela organização. E uma estratégia ousada, traz consigo um planejamento e, conseqüentemente, controles muito bem definidos.

No caso do FC Barcelona, seus dirigentes escolheram expandir e muito, se tornar um clube global, onde poderia ser referência no mundo do futebol, ter torcedores nos quatro cantos do mundo, transmitir seus valores e, claro, vender sua marca.

Para que isso fosse possível vimos que o clube se dividiu em áreas estratégicas, que chegavam com uma nova abordagem de exploração além do campo de futebol, e criou controles capazes de tornar o planejamento em algo aplicável. Exemplos como o controle dos salários dos jogadores perante suas receitas e com a variação frente aos resultados esportivos; o monitoramento dos espectadores de seus jogos ao redor do mundo, a venda de camisas e produtos, a avaliação pela qual os jogadores passavam antes de serem contratados e por toda a temporada, tendo que manter um nível de aproveitamento pré-determinado.

Além disso, se preocupou em identificar onde estava seu público e onde poderiam alcançar. Com esse tipo de controle, identificou que a maioria de os espectadores de seus jogos estavam fora da Espanha e, para manter essa chama acesa, todos os anos faz amistosos e ações de marketing, em diferentes países, com uma cultura futebolística mais fraca. Isso tudo faz parte do plano de expansão global do clube.

A percepção do potencial de alcance do clube aliado a uma gestão profissional, foi crucial para o clube chegar no patamar que conhecemos hoje, que é de um dos maiores clubes do mundo, em que ultrapassa barreiras para o aumento de sua torcida.

Com as ideias descritas nesse trabalho, entre outras complementares, clubes brasileiros podem identificar suas estratégias para expansão de sua marca por outros países que possuem um amplo mercado consumidor, principalmente, os carentes de um futebol forte. Isso aliado à força que o nome do futebol brasileiro ainda tem perante aqueles que admiram o esporte.

Isso tudo passando principalmente pela profissionalização do corpo gerencial dos clubes, além de uma mudança de mentalidade perante ao mercado internacional, que cresce cada vez mais e traz maiores lucros para aqueles que o sabem explorar.

No momento, os clubes brasileiros estão passando por um processo de profissionalização de sua gestão. Através do PROFUT, o governo na tentativa de ajudar os clubes a pagarem suas dívidas, também estabeleceram iniciativas de boa gestão, que culminarão com uma melhor administração de longo prazo.

Assim, caso o desenvolvimento da profissionalização se torne real, a tendência será de melhoria em todo o produto futebol, já que os clubes melhorarão de nível técnico e estrutural, terão cada vez mais credibilidade e, pressionarão cada vez mais as entidades responsáveis, pela elaboração



de um campeonato mais bem composto, com estrutura e calendário organizados, a fim de se tornar um produto de boa aceitação nacional e internacional.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ANTHONY, R.N.; GOVINDARAJAN, V. (2017): *Sistemas de Controle Gerencial*. Cap. 13. Editora AMGH.
- AAKER, D.A.; JOACHIMSTHALER, E. (2000): *Brand leadership*. 1ª ed. USA, Free Press.
- BARNEY, J.B.; HESTERLY, W.S. (2007): *Administração estratégica e Vantagem Competitiva*. São Paulo: Pearson Prentice Hall.
- BERTOLDO, C.P. (2004): *Marketing Esportivo: O esporte nas estratégias empresariais*. 2ª ed. São Paulo, Umesp.
- CANDIA, R.D.J. (2003): *Internacionalização de Empresas Brasileiras do Mercosul: O Caso Brahma*. ENANPAD, São Paulo.
- COPELAND, J.T. (2001): *Successful brand repositioning*. McKinsey & Company. Marketing Practice Q4.
- DAVID, J.P. (2004): *Internacionalización de las PYME: Una herramienta de análisis*. Comércio Exterior, México, V. 54, nº 2, fev.
- DERESKY (2004): *Administração Global*, Porto Alegre, Editora Bookman.
- DUNNING, J.H. (1999): *Multinational Enterprises and the Global Economy*. England: Addison-Wesley.
- FONTENELE, A. (2006): *Preço de pop star*. Veja, São Paulo, ano 39, nº 10, p. 94, 96, 15 mar.
- GIL, A.C. (1999): *Métodos e técnicas de pesquisa social*. 5º ed. São Paulo: Atlas.
- GLOBOESPORTE.COM. (2017): *Fla lidera ranking de receitas e é único dos grandes a reduzir dívida*. Disponível em: <<http://globoesporte.globo.com/futebol/noticia/2015/05/fla-lidera-ranking-de-receitas-e-e-unico-dos-grandes-reduzir-divida-veja-lista.html>>. Acesso em: 23 de junho de 2017.
- GONÇALVES, J.C.S.; CARVALHO, C.A. (2006): *A mercantilização do futebol brasileiro: instrumentos, avanços e resistências*. Cadernos EBAPE.BR 4 (2)
- HALL, R. (1984): *Organizações, estruturas e processos*. Rio de Janeiro: Prentice-Hall.
- HITT, M.A.; IRELAND, R. D.; HOSKISSON, R.E. (2001): *Administração Estratégica*. 1ª ed. Thomsom: São Paulo.
- HOFSTEDE, G. (1981): *Management control of public and not-for-profit activities*. Accounting, Organizations and Society, V. 6, nº 3, p. 193-211.
- IGLESIAS, R.; MENDES, T.C.M.; VELLOSO, E. (2007): *O processo de internacionalização das firmas: Características, condicionantes e vantagens*. In: SOBEET. (2007) *Internacionalização das empresas brasileiras 1* (pp. 17-37). São Paulo, Clio Editora.
- KOTLER, P. (1994): *Administração de marketing: Análise, planejamento e controle*. 4 ed. São Paulo: Atlas.
- LEI nº 10.406, de 10 de janeiro de 2002 (Novo Código Civil). Institui o Código Civil.
- LEI nº 13.155, de 04 de agosto de 2015. Estabelece princípios e práticas de responsabilidade fiscal e financeira e de gestão transparente e democrática para entidades desportivas profissionais de futebol; institui parcelamentos especiais para recuperação de dívidas pela União, cria a Autoridade Pública de Governança do Futebol – APFUT.
- LEMAIRE, J.P.; PETIT, G.; DESGARDINS, B. (1997): *Stratégies d'internationalisation*. Paris: Dunod.
- LEONCINI, M.P.; SILVA, M.T.A. (2000): *Gestão estratégica de clubes de futebol vista através do caso Manchester United*. In: Encontro Nacional de Engenharia de Produção. São Paulo.
- LEONCINI, M.P.; SILVA, M.T. (2002): *Analisando a Indústria do Futebol e suas Dinâmicas: Quais as Forças que Empurram os Clubes de Futebol Rumo a Profissionalização de suas Atividades*. Escola Politécnica da USP, Departamento de Engenharia de Produção, Boletim Técnico, São Paulo.

- LEONCINI, M.P.; SILVA, M.T. (2005): *Entendendo o futebol como um negócio: Um estudo exploratório*. Gestão e Produção, 12 (1), 11-23.
- MOCSÁNYI, V.; BASTOS, F.C. (2005): *Gestão de pessoas na administração esportiva: Considerações sobre os principais processos*. Revista Mackenzie de Educação Física e Esporte, 4 (4), 55-69.
- ONES, M. (2006): *Real passa Manchester e se torna o clube mais rico do mundo*. Uol Esporte, São Paulo, 16 fev. 2006. Disponível em: Acesso em: 5 abr.
- PORTER, M. (1980): *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*. New York. Free Press.
- PRONI, M.W.; ZAIA, F.H. (2007): *Gestão Empresarial do Futebol num Mundo Globalizado*. In: RIBEIRO, L. (org.). Futebol e globalização. Jundiaí, SP: Fontoura, 2007.
- RIES, A.; TROUT, J. (2009): *Posicionamento: A batalha por sua mente*. São Paulo. M. Books do Brasil Ltda.
- SCHARF, E.R. (2010): *O patrocínio do futebol como ferramenta do marketing esportivo para a construção do brand awareness*. Revista Economia & Gestão, 10(23).
- SELLTIZ, C.; WRIGHTSMAN, L.S.; COOK, S.W. (1965): *Métodos de pesquisa das relações sociais*. São Paulo: Herder.
- SERRALVO, F.A.; FURRIER, M.T. (2004): *Fundamentos do posicionamento de marcas - Uma revisão teórica*. SEMEAD.
- Site Oficial FC Barcelona. Disponível em: <<https://foundation.fcbarcelona.com/card/foundation-fc-barcelona-who-we-are>>. Acesso em 02/01/2017.
- Site Oficial FC Barcelona. Disponível em: <<https://www.fcbarcelona.com.br/clube/historia/card/o-barca-decada-a-decada>>. Acesso em 10/02/2017.
- SOLÉ, A. (2003): *L'entreprise: Une invention latine?* In: II Colóquio Internacional – Análise de organizações: perspectivas latinas. Salvador: Nepol/UFBA, p. 1-20.
- SORIANO, F. (2010): *A Bola não entra por acaso – Estratégias Inovadoras de gestão inspiradas no mundo do futebol*. Editora: Princípio.
- SZYMANSKI, S.; KUYPERS, T. (1999): *Winners and Losers – The Business Strategy of Football*. Inglaterra, Penguin Group.
- TANNENBAUM, A.S. (1975): *O controle nas organizações*. Petrópolis: Vozes.
- Trecho de entrevista Laporta. Disponível em: <<http://www.listasdefutebol.com/11-razones-por-las-que-laporta-debe-volver-a-la-presidencia-del-barcelona/33/>>. Acesso em 05/01/2017.
- Trecho da entrevista de Nélio (Carabao). Disponível em: <<http://colunadoflamengo.com/2017/01/carabao-conheca-os-projetos-do-novo-patrocinador-do-flamengo/>>. Acesso em: 26/01/2017
- Trecho de entrevista com Ferran Soriano. Disponível em: <<http://revistaepoca.globo.com/Sociedade/noticia/2013/03/ferran-soriano-o-brasil-pode-ter-quatro-clubes-com-marcas-globais.html>>. Acesso em: 07/01/2017.
- TRIVIÑOS, A.N.S. (1987): *Introdução à pesquisa em ciências sociais: A pesquisa qualitativa em educação*. São Paulo, Atlas, 175 p.
- VERGARA, S.C. (2000): *Projetos e relatórios de pesquisa em administração*. 3ª ed. Rio de Janeiro: Atlas.
- YIN, R. (1994): *Case study research: Design and methods*. 1ª ed. California, Sage Publications.
- YIN, R.K. (2001): *Estudo de caso: Planejamento e métodos*. 2ª ed. Porto Alegre: Bookman.
- WILD, J.J.; WILD, K.L.; HAN, J.C.Y. (2006): *International Business*. New Jersey: Prentice-Hall.
- <<http://www.gomktesportivo.com/2015/10/23/internacionalizacao-dos-clubes-brasileiros-de-futebol-ou-expansao-no-mercado-nacional/>> Acesso em 20/01/2017
- ZIKMUND, W.G. (2000): *Business research methods*. 5ª ed. Fort Worth, TX: Dryden.



### **Marcio Ferreira Bezerra**

Administrador, pós-graduado em Administração de empresas pela Fundação Getúlio Vargas, do Rio de Janeiro e, graduado em Administração Industrial, pelo Centro Federal de Educação Tecnológica Celso Suckow da Fonseca (CEFET-RJ). Atuou como auditor assistente na PriceWaterhouseCoopers e, atualmente, como administrador na Pró Reitoria de Planejamento da Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro.



### **Josir Simeone Gomes**

Contador, Economista, Mestre e Doutor em Administração, Livre-Docente em Contabilidade, Pós-Doutorado na área de Controle de Gestão, curso de Especialização na Harvard Business School. Atuou como Sub-Reitor de Patrimônio e Finanças da UFRJ, Presidente do Conselho Curador da Fundação José Bonifácio, Professor Titular aposentado da UFRJ, Coordenador do Mestrado em Ciências Contábeis no ISEC-FGV, e UERJ, Diretor da COPPEAD/UFRJ, Diretor da Escola de Negócios da Universidade Santo Amaro e Coordenador de Cursos no IBMEC RJ. Atualmente, é Professor do Doutorado, Mestrado e Graduação da Universidade Unigranrio.



### **Paulo Roberto Feitosa Alves**

Administrador, Pós-Graduado em Administração e Sistema de Informações, Pós-Graduado em Engenharia de Produção. Atua como Professor on-line de Administração na Universidade Unigranrio e também como professor de Cadeia de Suprimentos do curso de MBA – Pós-Graduação em Logística Empresarial na Estácio de Sá - RJ