

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO  
ESCOLA DE EDUCAÇÃO FÍSICA E ESPORTE

Gestão do Marketing Esportivo no futebol: proposta de modelo  
teórico/prático para clubes profissionais brasileiros

Ivan Furegato Moraes

São Paulo  
2020

IVAN FUREGATO MORAES

Gestão do Marketing Esportivo no futebol: proposta de modelo  
teórico/prático para clubes profissionais brasileiros

Versão corrigida

Tese apresentada à Escola de Educação Física e Esporte da Universidade de São Paulo, como requisito parcial para obtenção do título de Doutor em Ciências.

Área de Concentração: Estudos Socioculturais e Comportamentais da Educação Física e Esporte.

Orientadora: Profa. Dra. Flávia da Cunha Bastos

Coorientador: Prof. Dr. Ary José Rocco Júnior

São Paulo  
2020

Catálogo da Publicação  
Serviço de Biblioteca  
Escola de Educação Física e Esporte da Universidade de São Paulo

Moraes, Ivan Furegato

Gestão do marketing esportivo no futebol: proposta de modelo teórico/prático para clubes profissionais brasileiros / Ivan Furegato Moraes. – São Paulo: {s.n.}, 2020.

406p.

Tese (Doutorado) --Escola de Educação Física e Esporte da Universidade de São Paulo.

Orientadora Profa. Dra. Flávia da Cunha Bastos

Coorientador: Prof. Dr. Ary José Rocco Jr.

1. Marketing esportivo 2. Organização esportiva 3. Futebol.  
4. Esportes (Gestão) 5. Clubes de futebol (Gestão) I. Título.

## FOLHA DE APROVAÇÃO

Autor: MORAES, Ivan Furegato

Título: Gestão do Marketing Esportivo no futebol: proposta de modelo teórico/prático para os clubes profissionais brasileiros

Tese apresentada à Escola de Educação Física e Esporte da Universidade de São Paulo, como requisito parcial para obtenção do título de Doutor em Ciências.

Data: \_\_\_\_ / \_\_\_\_ / \_\_\_\_

### Banca Examinadora

Prof. Dr.: \_\_\_\_\_

Instituição: \_\_\_\_\_

Julgamento: \_\_\_\_\_

Prof. Dr.: \_\_\_\_\_

Instituição: \_\_\_\_\_

Julgamento: \_\_\_\_\_

Prof. Dr.: \_\_\_\_\_

Instituição: \_\_\_\_\_

Julgamento: \_\_\_\_\_



*Para meu querido pai.*

## AGRADECIMENTOS

Primeiramente agradeço à Deus pela proteção, iluminação e por ter permitido que eu finalizasse essa importante fase da minha vida pessoal, acadêmica e profissional.

Aos meus pais, Placidia e Adolfo (*in memoriam*), que sempre incentivaram meus estudos, desde a pré-escola até a motivação e apoio para a realização do doutorado.

À Thaís Trizoli, pelo constante incentivo, amizade, companheirismo, atenção e paciência durante todos os momentos, nunca deixando que eu desanimasse.

À minha orientadora, professora Dra. Flávia da Cunha Bastos, e ao meu coorientador, professor Dr. Ary Rocco Júnior, por terem me aceitado como orientando e por todo o apoio e ensinamentos, tanto acadêmicos como pessoais, durante essa jornada.

Aos antigos amigos, como Alfenas, Folgado, Zorba, Diego, Fabrício, Renato, Gabriel, William e Nelson, aos novos conquistados ao longo do doutorado, como, entre outros, Alexandre, Luís, Edu, Cacilda, e a todos os integrantes do GEPAE e do GEPECOM.

Agradeço a todos que colaboraram para a realização dessa pesquisa, principalmente aos entrevistados, que gentilmente aceitaram partilhar seus conhecimentos e experiências. Aos professores que tive durante o doutorado, aos membros da banca de qualificação e de defesa e aos funcionários da EEFE, especialmente Ricardo, Márcio e Cláudia.

O presente trabalho foi realizado com apoio da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior - Brasil (CAPES) - Código de Financiamento 001 - a quem agradeço o apoio concedido.

A todos meus sinceros, profundos e eternos agradecimentos!

*“O futebol é a coisa mais importante das coisas menos importantes.”*  
**Arrigo Sacchi**

## RESUMO

MORAES, Ivan Furegato. **Gestão do Marketing Esportivo no futebol**: proposta de modelo teórico/prático para clubes profissionais brasileiros. 2020. 406 f. Tese (Doutorado em Ciências) – Escola de Educação Física e Esporte, Universidade de São Paulo, São Paulo. 2020.

A partir da década de 1990 a expansão global e o desenvolvimento econômico do futebol se aceleraram, transformando-o em um rentável negócio inserido na Indústria do Entretenimento. Nesse contexto, o Marketing Esportivo (ME), até então pouco utilizado pelos clubes, ganhou relevância ao atender às necessidades e desejos dos torcedores e gerar elevadas receitas. Apesar do desenvolvimento e da relevância para os clubes - principalmente os europeus -, no Brasil, até os dias atuais, o ME é utilizado parcialmente pelos clubes, os quais não se beneficiam de todas as suas potencialidades. Em paralelo, a temática se tornou alvo de estudos acadêmicos que buscaram defini-la e desenvolver ferramentas e modelos para a sua gestão nas organizações esportivas, especialmente processos de planejamento, estruturação, execução e avaliação/controle. Contudo, no Brasil o tema ainda é pouco explorado, não havendo um modelo de gestão que considere aspectos teóricos e as peculiaridades dos clubes locais. A partir desse contexto a pesquisa objetivou propor um modelo teórico/prático para a gestão do ME nos clubes de futebol profissionais brasileiros adequado à sua realidade a partir de elementos oriundos dos modelos teóricos de gestão do Marketing e do Marketing Esportivo e da prática realizada pelos clubes. A pesquisa se caracteriza como aplicada, exploratória e qualitativa, sendo realizada em quatro etapas: (i) revisão bibliográfica sobre modelos organizacionais e de gestão do Marketing e do ME; (ii) pesquisa de campo realizada por meio de entrevistas em profundidade semi-estruturadas com os responsáveis pela área de marketing dos clubes participantes da Série A1 do Campeonato Paulista de 2018, com os dados analisados por meio do processo de codificação e categorização; (iii) análise comparativa entre os resultados das etapas anteriores para evidenciar pontos convergentes e divergentes; e (iv) identificação dos principais elementos para a gestão do ME nos clubes brasileiros e proposta do modelo. Na Etapa I foram identificados modelos organizacionais e de gestão do Marketing e do ME para organizações esportivas e clubes de futebol, com destaque para seis: os baseados na Administração de Marketing, na parte comercial, na marca, no Marketing de Serviços, no Marketing de Relacionamento e no Marketing de Experiência. Na Etapa II foram identificadas 40 categorias que apresentaram detalhadamente como os clubes gerem o marketing. Por fim, foram identificados 38 elementos fundamentais para a gestão do ME, sendo propostos dois modelos para a estruturação dos departamentos de marketing e um modelo para o planejamento, execução, avaliação e controle, formado por 18 fases. Os modelos apresentados, bem como seus elementos, podem ser aplicados à clubes brasileiros ou estrangeiros, de diferentes portes e realidades, já que podem ser facilmente adaptados. Espera-se que o estudo sirva de guia para os profissionais da área e como base e incentivo para novas pesquisas sobre a temática.

Palavras-chave: Marketing Esportivo; clubes de futebol; modelo de gestão de Marketing Esportivo.

## ABSTRACT

MORAES, Ivan Furegato. **Sport Marketing management in football**: proposal for a theoretical/practical model for Brazilian professional clubs. 2020. 406 f. Thesis (Doctorate in Science) – Escola de Educação Física e Esporte, Universidade de São Paulo, São Paulo. 2020.

Since the 1990s the global expansion and economic development of football have accelerated, turning football into a rentable business inserted into the Entertainment Industry. In this context, Sport Marketing (SM), until then almost not applied by clubs, has gained relevance by fulfilling the needs and desires of fans and by generating high revenues. Despite its development and relevance to clubs - mainly the European ones - in Brazil, until recently, SM is only partially applied by clubs, which do not benefit from all its potentialities. In parallel, the thematic has become a target for academical studies that aimed to define it and to develop tools and models for its management on sports organizations, especially planning processes, structuring, execution and evaluation/control. However, in Brazil such theme is little explored since there isn't a management model that considers theoretical aspects and the peculiarities of local clubs. From this context the research aimed to propose a theoretical/practical model of SM management to Brazilian professional football clubs that relates to their reality starting from elements that are originated on theoretical models of Marketing and Sport Marketing management and on the practices of such clubs. This research is characterized as applied, exploratory, and qualitative and was carried out on in four stages: (i) bibliographic review of organizational and management models of Marketing and SM; (ii) field research by the means of in-depth and semi-structured interviews with the ones responsible for the marketing area on participant clubs of A1 Series of the Campeonato Paulista de 2018, being the data analyzed by the process of codification and categorization; (iii) comparative analysis of the previous stages results in order to evidence converging and diverging points; and (iv) identification of the main elements for SM management on Brazilian clubs along with model proposal. On Stage I were identified organizational and management models for Marketing and SM to sports organizations and football clubs, with emphasis on six: the ones based on Marketing Administration, on the commercial area, on brand, on Service Marketing, on Relationship Marketing, and on Experience Marketing. On Stage II were identified 40 categories that presented in details how clubs manage marketing. At last, 38 fundamentals elements were identified for SM management leading to the proposal of two models for the structure of marketing departments and one model for the planning, execution, evaluation, and control, constituted of 18 levels. Presented models, as their elements, can be applied to Brazilian or foreigner clubs, of different sizes and realities, since they can be easily adapted. It is expected that such study can serve as a guide to professionals of the area and as a starting point and incentive to new researches on this thematic.

Keywords: Sport Marketing; football clubs; Sport Marketing management model

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Etapas da pesquisa.....	28
Figura 2 - Mapa conceitual da pesquisa.....	31
Figura 3 - O processo administrativo.....	35
Figura 4 - Linhas da Gestão do Esporte.....	36
Figura 5 - Gestão do Esporte como coordenação.....	37
Figura 6 - O sistema de marketing .....	44
Figura 7 - Modelo econômico-esportivo do Real Madrid de Florentino Pérez.....	71
Figura 8 - Modelo geral de estruturação de uma organização esportiva.....	95
Figura 9- Modelo organizacional de uma equipe de baseball .....	96
Figura 10 - Estrutura organizacional de uma equipe profissional de baseball .....	96
Figura 11 - Modelo de estruturação genérico para clubes de baseball.....	97
Figura 12 - Organograma geral dos clubes europeus .....	98
Figura 13 - Modelo inglês de organização dos clubes .....	99
Figura 14 - Modelo de organização dos clubes do sul da Europa da 1ª subdivisão.....	100
Figura 15 - Modelo organizacional do FC Zurich.....	100
Figura 16 - Modelo organizacional do Molde FK.....	101
Figura 17 - Modelo organizacional do FC Dacia Chişinău .....	102
Figura 18 - Modelo organizacional do VfB Stuttgart e suas subsidiárias.....	102
Figura 19- Organograma do Real Madrid.....	103
Figura 20 - Organograma do Barcelona .....	104
Figura 21 - Modelo organizacional genérico para clubes de futebol brasileiros .....	104
Figura 22 - Modelo organizacional geral dos clubes brasileiros .....	105
Figura 23 - Áreas/departamentos administrativos exigidos pela Fifa .....	106
Figura 24 - Áreas/departamentos administrativos exigidos pela UEFA.....	107
Figura 25 - Áreas/departamentos administrativos exigidos pela Conmebol.....	108
Figura 26 - Áreas/departamentos administrativos exigidos pela CBF.....	109
Figura 27 - Áreas/departamentos administrativos exigidos pela FPF .....	110
Figura 28 - Organização funcional do departamento de marketing.....	113
Figura 29 - Organograma da organização com o departamento de marketing em linha.....	113
Figura 30 - Interações do gerente de produto .....	115
Figura 31 - Evolução da estrutura e da organização dos departamentos de marketing .....	116
Figura 32 - Modelo síntese de gestão de Marketing .....	118
Figura 33 - Modelo de organograma amplo para o Marketing Esportivo.....	135
Figura 34 - Modelo de estrutura de departamento de marketing voltado para as vendas.....	135
Figura 35 - Modelo do departamento comercial de clubes da 1ª divisão .....	136
Figura 36 - Modelo do departamento de marketing do Barcelona.....	137
Figura 37 - Modelo de departamento de marketing para clubes de futebol .....	138
Figura 38 - Modelo organizacional para departamentos de marketing de clubes de futebol .....	139
Figura 39 - Modelo ideal de departamento de marketing para clubes de futebol....	139
Figura 40 - Modelo do departamento de marketing do Grêmio .....	140

Figura 41 - Modelo do departamento de marketing do Corinthians.....	141
Figura 42 - Modelo do departamento de marketing do Grêmio Barueri .....	141
Figura 43 - Modelo de Pitts e Stotlar (2002).....	144
Figura 44 - Modelo de Mullin; Hardy e Sutton (2004).....	145
Figura 45 - Modelo estratégico de Marketing Esportivo .....	146
Figura 46 - Modelo de Morgan e Summers (2008).....	147
Figura 47 - Modelo de Soares (2007).....	149
Figura 48 - Modelo de Zenone (2014).....	151
Figura 49 - Modelo de Calzada (2012).....	153
Figura 50 - Processo de utilização estratégica da marca.....	155
Figura 51 - Composto de marketing do Marketing Esportivo baseado no Marketing de Serviços.....	159
Figura 52 - Produtos, consumidores e relações das organizações esportivas profissionais .....	162
Figura 53 - Os 7Ps do Marketing de Relacionamento.....	163
Figura 54 - Etapas da implementação do Marketing de Relacionamento .....	163
Figura 55 - Modelo Sports Marketing Game.....	165
Figura 56 - Clubes participantes da Série A1 do Campeonato Paulista de 2018....	176
Figura 57 - Modelo de marketing proposto para os clubes de futebol brasileiros....	357

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Ranking dos clubes europeus com as maiores receitas na temporada 2017/2018 e a origem das mesmas em milhões de Euros.....	20
Quadro 2 - Indústria do Esporte no Brasil .....	34
Quadro 3 - Produtos dos clubes de futebol .....	51
Quadro 4 - Etapas do desenvolvimento econômico, comercial e de marketing do futebol europeu .....	59
Quadro 5 - Principais pontos do composto de marketing.....	131
Quadro 6 - Tipo de controle de Marketing.....	133
Quadro 7 - Diferenças do Marketing "tradicional" e o de experiências.....	168
Quadro 8 - Participação dos clubes da Série A1 do Campeonato Paulista de 2018 nas séries do Campeonato Brasileiro de 2018.....	177
Quadro 9 - Família de categorias "Caracterização dos respondentes" .....	183
Quadro 10 - Família de categorias "Estrutura e organização do clube e do departamento de marketing" .....	184
Quadro 11 - Família de categorias "Planejamento do clube e do marketing".....	185
Quadro 12 - Família de categorias "Execução do marketing" .....	186
Quadro 13- Família de categorias "Avaliação e controle do marketing" .....	187
Quadro 14 - Relação profissional dos entrevistados com os clubes .....	190
Quadro 17 - Características dos departamentos de marketing analisados .....	203
Quadro 15 - Diretrizes da gestão do marketing identificadas .....	218
Quadro 16 - Propriedades comercializadas pelos clubes analisados .....	240
Quadro 18 - Maneiras de obtenção de patrocínios .....	270
Quadro 19 - Áreas da estrutura organizacional dos clubes analisados.....	309
Quadro 20 - Cargos identificados no marketing dos clubes analisados na Etapa I.	314
Quadro 21 - Principais atividades de marketing realizadas pelos entrevistados.....	335
Quadro 22 - Produtos e serviços indicados na teoria e existentes nos clubes analisados .....	338
Quadro 23 - Ações promocionais identificadas na literatura e nos clubes analisados .....	344
Quadro 24 - Comparação clubes x literatura.....	353
Quadro 25 - Nível da gestão do marketing nos clubes analisados.....	354



## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

4PS	Elementos do composto de Marketing
AMA	<i>American Marketing Association</i> (Associação de Marketing Americana)
Brasileirão	Campeonato Brasileiro de futebol masculino
CBD	Confederação Brasileira de Desportos
CBF	Confederação Brasileira de Futebol
CEO	<i>Chief Executive Officer</i> (Diretor executivo)
CIM	Comunicação Integrada de Marketing
CMO	<i>Chief Marketing Officer</i> (Diretor executivo de Marketing)
CND	Conselho Nacional de Desportos
Conmebol	<i>Confederación Sudamericana de Fútbol</i> (Confederação Sul-Americana de Futebol)
CRM	<i>Customer Relationship Management</i> (Gestão de Relacionamento com o Cliente)
CT	Centro de Treinamento
ECA	<i>European Club Association</i> (Associação Europeia de Clubes)
FIFA	<i>Fédération Internationale de Football Association</i> (Federação Internacional de Futebol)
FPF	Federação Paulista de Futebol
GE	Gestão do Esporte
KPI	<i>Key Performance Indicator</i> (Indicador-chave de performance)
LIE	Lei de Incentivo ao Esporte
ME	Marketing Esportivo
MLB	<i>Major League Baseball</i> (Liga Principal de Beisebol dos Estados Unidos)
UM	Manchester United
NBA	<i>National Basketball Association</i> (Associação Nacional de Basquetebol dos Estados Unidos)
NFL	<i>National Football League</i> (Liga Nacional de Futebol americano dos Estados Unidos)
NHL	National Hockey League (Liga Nacional de Hóquei no Gelo dos Estados Unidos)
OE	Organização Esportiva
Paulistão	Campeonato Paulista de Futebol Masculino da Série A1
PM	Polícia Militar
PROFUT	Programa de Modernização da Gestão e de Responsabilidade Fiscal do Futebol Brasileiro
Ps	Elementos do composto de Marketing
RH	Recursos Humanos
RM	Real Madrid
RP	Relações Públicas
ROI	Return over Investment (Retorno sobre o investimento)
SAF	Sociedade Anônima do Futebol
SIM	Sistema de Informação de Marketing
SMG	Modelo <i>Sports Marketing Game</i>
UEFA	Union of European Football Associations (União das Associações de Futebol Europeias)

# SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO .....</b>	<b>18</b>
<b>1.1. Questão e objetivo .....</b>	<b>24</b>
<b>1.2. Justificativa da pesquisa.....</b>	<b>25</b>
<b>1.3. Caracterização da pesquisa .....</b>	<b>26</b>
<b>1.4. Organização da pesquisa .....</b>	<b>29</b>
<b>2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA .....</b>	<b>30</b>
<b>2.1. Esporte: organizações, indústria e gestão .....</b>	<b>32</b>
2.1.1. Organizações Esportivas e a Indústria do Esporte .....	33
2.1.2. Gestão do Esporte.....	34
2.1.2.1. Gestão do Esporte no Brasil .....	39
<b>2.2. Marketing: definições, linhas, administração e especialidades.....</b>	<b>41</b>
2.2.1. Linhas do Marketing .....	42
2.2.2. Administração e sistema de Marketing .....	43
2.2.3. Especialidades do Marketing.....	44
<b>2.3. Marketing Esportivo: histórico, definições, ferramentas e equívocos..</b>	<b>45</b>
2.3.1. Definições de Marketing Esportivo .....	47
2.3.2. Ferramentas de Marketing Esportivo.....	50
2.3.3. Equívocos, distinção e relação com outras áreas.....	53
<b>2.4. Futebol: desenvolvimento econômico, comercial e de marketing .....</b>	<b>58</b>
2.4.1. Manchester United.....	60
2.4.2. Real Madrid .....	66
2.4.3. Cenário europeu atual .....	74
2.4.4. Desenvolvimento econômico, comercial e de marketing dos clubes brasileiros.....	77
<b>3. ETAPA I – IDENTIFICAÇÃO E ANÁLISE DOS MODELOS DE MARKETING E MARKETING ESPORTIVO.....</b>	<b>93</b>
<b>3.1. Procedimentos metodológicos .....</b>	<b>93</b>
<b>3.2. Modelos organizacionais.....</b>	<b>94</b>
3.2.1. Organizações esportivas .....	94
3.2.2. Clubes de futebol profissionais.....	98
<b>3.3. Marketing .....</b>	<b>111</b>
3.3.1. Modelos de departamentos de marketing para organizações “gerais”	111
3.3.2. Modelo síntese de gestão de Marketing .....	117

3.3.2.1.	Planejamento estratégico organizacional.....	119
3.3.2.2.	Análise da situação e Sistema de Informação de Marketing.....	119
3.3.2.3.	Definição das metas e dos objetivos de Marketing .....	122
3.3.2.4.	Planejamento estratégico de Marketing .....	123
3.3.2.5.	Planejamento tático de Marketing .....	127
3.3.2.6.	Implementação do Marketing .....	131
3.3.2.7.	Controle e avaliação do Marketing .....	132
<b>3.4.</b>	<b>Marketing Esportivo.....</b>	<b>134</b>
3.4.1.	Modelos de departamentos de marketing para organizações esportivas.....	134
3.4.2.	Modelos de departamentos de marketing para clubes de futebol .....	136
3.4.3.	Modelos de gestão do Marketing Esportivo .....	143
3.4.3.1.	Modelos de gestão do Marketing Esportivo baseados nos de Administração de Marketing .....	143
3.4.3.2.	Modelos de gestão do Marketing Esportivo baseados na parte comercial.....	151
3.4.3.3.	Modelos de gestão do Marketing Esportivo baseados na marca ..	154
3.4.3.4.	Modelos de gestão do Marketing Esportivo baseados no Marketing de Serviços.....	157
3.4.3.5.	Modelos de gestão do Marketing Esportivo baseados no Marketing de Relacionamento.....	160
3.4.3.6.	Modelos de gestão do Marketing Esportivo baseados no Marketing de Experiência.....	168
<b>4.</b>	<b>ETAPA II – PESQUISA DE CAMPO.....</b>	<b>173</b>
<b>4.1.</b>	<b>Procedimentos Metodológicos .....</b>	<b>173</b>
4.1.1.	População, amostra e sujeitos.....	175
4.1.2.	Roteiro de entrevista.....	178
4.1.3.	Coleta dos dados.....	179
4.1.4.	Análise dos dados .....	182
<b>4.2.</b>	<b>Resultados da pesquisa de campo.....</b>	<b>188</b>
4.2.1.	Caracterização dos respondentes .....	188
4.2.2.	Estrutura dos clubes e dos departamentos de marketing.....	191
4.2.2.1.	Modelo jurídico dos clubes.....	192
4.2.2.2.	Estrutura administrativa dos clubes .....	193
4.2.2.3.	Departamento de Marketing.....	195
4.2.2.3.1.	Histórico do departamento .....	195

4.2.2.3.2. Situação, funções e funcionamento do marketing.....	196
4.2.2.3.3. Adequação às regras de licenciamento da CBF .....	198
4.2.2.4. Equipe de marketing .....	198
4.2.2.4.1. Funcionários e funções .....	198
4.2.2.4.2. Necessidades de pessoal .....	204
4.2.2.5. Terceirizações ligadas ao departamento de marketing.....	205
4.2.2.6. Estrutura física do departamento de marketing.....	206
4.2.2.7. Orçamento e recursos financeiros do departamento de marketing.....	208
4.2.3. Planejamento do clube e do marketing.....	212
4.2.3.1. Planejamento dos clubes .....	212
4.2.3.2. Objetivos dos clubes .....	214
4.2.3.3. Diretrizes para a gestão de marketing .....	215
4.2.3.4. Metas e objetivos de marketing.....	219
4.2.3.5. Planejamento de marketing.....	221
4.2.3.6. Análise da situação .....	221
4.2.3.7. Utilização de referências pela área de marketing .....	227
4.2.3.8. Utilização do Sistema de Informação de Marketing .....	229
4.2.3.9. Visão sobre o mercado .....	231
4.2.3.10. Posicionamento de marketing do clube .....	233
4.2.3.11. Planejamento comercial.....	235
4.2.4. Execução do marketing .....	241
4.2.4.1. Criação e planejamento das atividades/ações de marketing .....	241
4.2.4.2. Produto.....	243
4.2.4.2.1. Licenciamento .....	244
4.2.4.2.2. Patrocínios .....	247
4.2.4.2.3. Sócio-torcedor .....	248
4.2.4.3. Preço.....	250
4.2.4.4. Praça.....	252
4.2.4.4.1. Lojas oficiais.....	252
4.2.4.4.2. Estádio .....	253
4.2.4.5. Promoção.....	255
4.2.4.6. Ações de entretenimento e experienciais .....	260
4.2.4.7. Gestão da marca do clube .....	264
4.2.4.8. Processo de comercialização realizados .....	265

4.2.4.9.	Gestão dos relacionamentos.....	270
4.2.4.9.1.	Internos .....	271
4.2.4.9.2.	Institucionais.....	273
4.2.4.9.3.	Federação Paulista de Futebol.....	274
4.2.9.4.4.	Outros clubes .....	276
4.2.9.4.5.	Sociedade em geral .....	277
4.2.9.4.6.	Patrocinadores .....	279
4.2.9.4.7.	Torcedores .....	282
4.2.4.10.	Atividades realizadas pela área de marketing.....	287
4.2.4.10.1.	Atividades rotineiras do departamento de marketing.....	288
4.2.4.10.2.	Atividades não relacionadas a área de marketing .....	291
4.2.4.11.	Influenciadores das atividades do marketing .....	293
4.2.4.11.1.	Resultados esportivos .....	294
4.2.4.11.2.	Política interna.....	295
4.2.4.11.3.	Diretoria .....	296
4.2.4.11.4.	Torcedores .....	297
4.2.4.11.5.	Imprensa.....	298
4.2.4.11.6.	Prefeitura .....	299
4.2.4.11.7.	Comunidade .....	299
4.2.4.11.8.	Polícia Militar .....	299
4.2.4.11.9.	Federação Paulista de Futebol e CBF.....	301
4.2.5.	Avaliação e controle do marketing.....	301
4.2.5.1.	Avaliação e controle do departamento de marketing .....	302
4.2.5.2.	Avaliação e controle da equipe de marketing.....	305
<b>5.</b>	<b>ETAPA III – ANÁLISE COMPARATIVA ENTRE TEORIA E PRÁTICA.....</b>	<b>307</b>
<b>5.1.</b>	<b>Procedimentos metodológicos .....</b>	<b>307</b>
<b>5.2.</b>	<b>Resultados da análise comparativa.....</b>	<b>307</b>
5.2.1.	Estruturação dos clubes e do departamento de marketing.....	308
5.2.1.1.	Estrutura jurídica e administrativa dos clubes .....	308
5.2.1.2.	Departamentos de marketing .....	312
5.2.2.	Planejamento dos clubes e da área de marketing .....	321
5.2.2.1.	Clubes.....	321
5.2.2.2.	Marketing .....	323
5.2.2.2.1.	Análise da situação .....	324
5.2.2.2.2.	Diretrizes da gestão do marketing.....	327

5.2.2.2.3. Definição de metas e objetivos de marketing.....	329
5.2.2.2.4. Planejamento estratégico de marketing .....	329
5.2.2.2.4.1. Mercado: segmentação e definição de alvos .....	330
5.2.2.2.4.2. Posicionamento.....	331
5.2.2.2.5. Planejamento tático de marketing .....	332
5.2.2.2.5. Planejamento comercial .....	332
5.2.3. Execução do marketing .....	335
5.2.3.1. Atividades realizadas pela área de marketing.....	335
5.2.3.2. Produto.....	337
5.2.3.3. Preço.....	340
5.2.3.4. Praça.....	341
5.2.3.5. Promoção.....	343
5.2.3.6. Comercial.....	345
5.2.3.7. Marca .....	346
5.2.3.8. Relacionamentos .....	347
5.2.3.9. Entretenimento e experiências.....	349
5.2.4. Controle e avaliação da área e da equipe de marketing.....	350
<b>5.3. Síntese do capítulo .....</b>	<b>352</b>
<b>6. ETAPA IV - PROPOSTA DE MODELO E ELEMENTOS BÁSICOS PARA A GESTÃO DO MARKETING ESPORTIVO EM CLUBES DE FUTEBOL .....</b>	<b>357</b>
<b>7. CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>371</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>376</b>
<b>APÊNDICES .....</b>	<b>390</b>
<b>Apêndice 1 - Roteiro final da entrevista.....</b>	<b>390</b>
<b>Apêndice 2 - Carta convite para os entrevistados .....</b>	<b>395</b>
<b>Apêndice 3 - Termo de Consentimento Livre e Esclarecido .....</b>	<b>396</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>400</b>
<b>Anexo 1 - Os 20 clubes europeus com maiores receitas na temporada 2017/18.....</b>	<b>400</b>
<b>Anexo 2 - Evolução dos negócios do Manchester United entre 1961 e 2014.....</b>	<b>401</b>
<b>Anexo 3 - Ranking Nacional de Clubes 2020 da CBF .....</b>	<b>402</b>
<b>Anexo 4 - Calendário do futebol brasileiro 2020 .....</b>	<b>405</b>

## 1. INTRODUÇÃO

O futebol profissional, principalmente o europeu, entrou a partir da década de 1990 em um processo de mudança que culminou na consolidação da mercantilização da modalidade e na sua transformação em um rentável negócio de dimensões globais inserido entre a Indústria do Esporte e a Indústria do Entretenimento (CALLEJO; MARTINEZ, 2006; CHADWICK; CLOWES, 1998; CHANAVAT; DESBORDES, 2017; HOLT, 2007; LAIBIDA, 2013; MANDIS, 2016; MASCARENHAS, 2014; PIERPOINT, 2000; PRONI, 1998).

Dois fatores contribuíram diretamente para tal processo: (i) o advento e a popularização de novas tecnologias de comunicação que impulsionaram a cobertura da mídia, com destaque para as emissoras de televisão, ocasionando o aumento das transmissões dos jogos devido à elevada audiência e à receita geradas pelos mesmos (BOLI, 2017; CHANAVAT; DESBORDES, 2017; GURGEL, 2008; LAIBIDA, 2013; PRONI, 1998); (ii) e os efeitos do Caso Bosman<sup>1</sup>, que modificaram o mercado futebolístico europeu aumentando a concorrência entre os clubes e as suas despesas acarretando na aceleração do processo de profissionalização e a busca por novas receitas (BOLI, 2017; CHANAVAT; DESBORDES, 2017; FERREIRA, 2008; PRONI, 1998).

Como resposta ao novo cenário, especialmente ao aumento dos custos relacionados à manutenção das equipes profissionais de futebol, os principais clubes europeus se viram obrigados a aprimorar a gestão e a consolidar e ampliar a aplicação do Marketing por meio do Marketing Esportivo (ME)<sup>2</sup>. O ME já era praticado de maneira fragmentada e limitada por alguns clubes europeus desde a década de 1960, sendo que durante os anos 1990 os departamentos comerciais e de marketing foram expandidos e profissionalizados com a aplicação dos conceitos e das ferramentas do ME. O objetivo era aumentar os negócios, gerar novas receitas e conquistar novos mercados por meio do atendimento e da fidelização dos torcedores, que passaram a ser tratados como clientes que deveriam ter as suas necessidades e desejos supridos pelos clubes (BOLI, 2017; CHANAVAT; DESBORDES, 2017; MULLIN; HARDY; SUTTON, 2004; PITTS; STOTLAR, 2002; PRONI, 1998; ROCCO JÚNIOR, 2012).

---

<sup>1</sup> O Caso Bosman diz respeito à ação judicial vencida pelo jogador belga Jean-Marc Bosman em 1995 que resultou na autorização para que jogadores europeus fossem considerados trabalhadores comunitários e na liberação automática do vínculo esportivo após o final do contrato de trabalho com o clube (RUGGI, 2008).

<sup>2</sup> Destacamos que ao longo do trabalho quando nos referirmos ao Marketing e ao Marketing Esportivo como áreas acadêmicas utilizaremos esses termos com as letras iniciais maiúsculas.

Para demonstrarmos como o Marketing Esportivo é utilizado no futebol europeu destacamos dois casos de sucesso: o Manchester United, primeiro clube a utilizar o Marketing Esportivo em larga escala na década de 1990 (BOLI, 2017; SZYMANSKI, 1998), e o Real Madrid, que em meados dos anos 2000 superou os ingleses como o clube de maior receita no mundo, além de alinhar resultados de marketing e financeiros com os esportivos (MANDIS, 2016; URRUTIA DE HOYOS et al., 2006). A aplicação do ME nesses e em outros clubes europeus é baseada em três grandes pilares comerciais (BOLI, 2017; CHANAVAT; DESBORDES, 2017; MANDIS, 2016; PRONI, 1998):

- a) *Matchday*: itens relacionados aos eventos esportivos, especialmente as partidas;
- b) *Broadcasting*: comercialização dos direitos de transmissão dos jogos para empresas de mídia, especialmente as emissoras de televisão;
- c) *Merchandising*<sup>3</sup>: comercialização de diversos tipos de produtos ligados à equipe.

A exploração desses pilares, particularmente do *broadcasting* e do *merchandising*, foram, e continuam sendo, os pontos centrais da atuação dos departamentos de marketing dos principais clubes europeus, impulsionados devido à expansão das suas atuações em novos mercados globais, com a conquista de torcedores/clientes em todas as partes do planeta, com destaque para a Ásia (BOLI, 2017; CHANAVAT; DESBORDES, 2017; HAMON, 2012; MANDIS, 2016). Assim, a aplicação do Marketing Esportivo atingiu elevados níveis de profissionalização, complexidade e aprofundamento visando atender todos os *stakeholders*<sup>4</sup> dos clubes (CHANAVAT; DESBORDES, 2017; DESBORDES, 2007; MANDIS, 2016).

A atual importância do Marketing Esportivo na gestão dos principais clubes de futebol europeus pode ser observada pelos seus resultados financeiros, visto que as principais receitas são relacionadas aos três pilares gerenciados pela área (Quadro 1). Ao todo, na temporada 2017/18, as receitas relacionadas ao marketing geraram 8,3 bilhões de euros para os 20 maiores clubes europeus, sendo 43% de *broadcasting*, 40% de *merchandising* e 17% do *matchday* (DELOITTE, 2019).

---

<sup>3</sup> No Marketing em geral o termo *merchandising* se refere as técnicas para informação e exposição dos produtos nos pontos de venda visando aumentar as vendas. No caso específico do Marketing Esportivo, o termo assume outra definição, a de produção e comercialização de bens e serviços relacionados aos clubes, principalmente por meio do licenciamento de marca, definição essa que será adotada ao longo do trabalho.

<sup>4</sup> *Stakeholders* são todos os atores (pessoa, grupo ou entidade) que possuem um relacionamento ou interesse (direto ou indireto) em uma organização, sendo que sem os mesmos as organizações não seriam viáveis. Como exemplo podemos citar funcionários, proprietários, acionistas, fornecedores e clientes.



Quadro 1 - Ranking dos clubes europeus com as maiores receitas na temporada 2017/2018 e a origem das mesmas em milhões de Euros.

Posição	Clube	Receita total	Matchday	Merchandising	Broadcasting
1	Real Madrid	750,9	143,4	356,2	251,3
2	Barcelona	690,4	144,8	258,8	223
3	Manchester United	666	119,5	316,1	230,4
4	Bayern Munique	629,2	103,8	348,7	176,7
5	Manchester City	568,4	63,9	265,7	238,8
6	Paris Saint-Germain	541,7	100,6	313,3	127,8

Fonte: Adaptado de Deloitte (2019).

Em paralelo ao desenvolvimento profissional do Marketing Esportivo nos clubes de futebol europeus ocorreu o desenvolvimento acadêmico da área, inserida na Gestão do Esporte. Ambas se desenvolveram academicamente a partir da década de 1960 nos Estados Unidos e na Europa, onde estão consolidadas desde os primórdios do século XXI (CHALIP, 2006; MASTERALEXIS; BARR; HUMS, 2012; PIRES, 2007; PIRES; SARMENTO, 2001; PITTS, 2001).

Acadêmicos desenvolveram conceitos, ferramentas e modelos relacionados à implementação e à gestão do ME em organizações esportivas norte-americanas e europeias (MORGAN; SUMMERS, 2008; MULLIN; HARDY; SUTTON, 2004; PITTS; STOTLAR, 2002; SHANK, 2005). Desde o princípio houve uma estreita relação entre a academia e o mercado de forma a se analisar a prática e criar subsídios para ela com o desenvolvimento de modelos aplicáveis aos diversos tipos de organizações esportivas, como o de Morgan e Summers (2008), Mullin; Hardy e Sutton (2004) e de Pitts e Stotlar (2002).

Também foram desenvolvidos modelos específicos sobre determinadas temáticas, como o perfil e o comportamento do consumidor (FUNK; JAMES, 2001), ações de relacionamento e de valorização das marcas (BRIDGEWATER, 2010), ou para certos tipos de organizações esportivas, como os modelos de Calzada (2012) e de Richelieu; Lopes e Desbordes (2008) direcionados aos clubes de futebol. Assim, a partir das realidades locais, foi gerada uma ampla gama de conhecimentos aplicáveis que podem, e são, utilizados na implementação e gestão do ME.

Nesse contexto podemos observar que a consolidação e o sucesso do Marketing Esportivo nos clubes de futebol europeus ocorreram amparados em conceitos, ferramentas e modelos teóricos desenvolvidos com base na prática e voltados para ela,

em um processo sinérgico benéfico tanto para os acadêmicos quanto para profissionais da prática.

Contudo, a popularização e a generalização do uso do Marketing e do Marketing Esportivo ocasionaram equívocos teóricos e práticos, bem como confusões conceituais e práticas com outras áreas, como Administração, Comunicação, Relações Públicas, Propaganda e Publicidade (AJZENTAL, 2010; CHELLADURAI, 2009; GOMES, 2001; LAMB; HAIR; MCDANIEL, 2004; ROCHA; BASTOS, 2011; SIMÕES, 2009; YANAZE, 2004; 2006).

Yanaze (2006) relata que generalizações e deformações dos conceitos e do uso das ferramentas de Marketing desgastaram a área principalmente devido à criação de novas expressões e especialidades. Também há a tentativa de acadêmicos e de profissionais de incluir novos elementos no composto de Marketing<sup>5</sup>, novos Ps que supostamente atenderiam áreas específicas sem haver uma real fundamentação teórica e acréscimo de estratégias e ações não previstos nos 4 Ps tradicionais (BAKER, 2005; URDAN; URDAN, 2013)<sup>6</sup>.

Todos esses equívocos contribuíram para a disseminação na sociedade, principalmente no Brasil, de uma visão negativa do Marketing, em uma época em que “tudo é marketing” (YANAZE, 2006). Tal questão também é verificada no Marketing Esportivo, sendo a ele atribuídas funções e responsabilidades de outras áreas, como da Gestão do Esporte (ROCHA; BASTOS, 2011) ou da Comunicação Esportiva (ROCCO JÚNIOR, 2016), o que o faz ser apontado, equivocadamente, ou como herói ou como vilão nas organizações esportivas.

Assim, faz-se necessário que tais equívocos sejam esclarecidos e que fique claro o conceito, a função e as ferramentas do Marketing e do Marketing Esportivo e a distinção e relação deles com outras áreas profissionais e acadêmicas como a Administração, Comunicação, Relações Públicas, Propaganda e a Publicidade.

Abordando a realidade brasileira, a utilização do Marketing Esportivo pelos clubes de futebol no país teve início em meados da década de 1980 com uma visão comercial do Marketing, que objetivava apenas a comercialização de ativos, como

---

<sup>5</sup> O composto de Marketing é o conjunto de elementos que podem ser geridos pelos profissionais da área para aumentar as trocas da organização com seus clientes. Ele é formado pelos chamados 4Ps: produto, preço, praça/distribuição e promoção (CAMPOMAR; IKEDA, 2006).

<sup>6</sup> Destacamos que apesar das críticas de Yanaze e Markus (2008), consideramos válido o desmembramento dos 4Ps para fins didáticos e para a popularização dos conceitos e das ferramentas de Marketing, desde que isso ocorra seguindo o devido embasamento teórico de cada conceito/ferramenta.

patrocínios nos uniformes, placas nos estádios e a venda dos direitos de transmissão, sem conceder atenção para as necessidades e desejos dos torcedores (BRUNORO; AFIF, 1997; GRELLET, 2002; MATTAR, 2012; PRONI, 1998).

Ao longo da década de 1990 as principais agremiações futebolísticas iniciaram um processo de profissionalização da gestão e adoção dos conceitos e ferramentas do Marketing Esportivo em uma tentativa de solucionar problemas financeiros e técnicos e gerar novas receitas. Gradativamente departamentos de marketing foram criados e ampliados e agências de marketing contratadas, ainda que com o objetivo de somente gerar receitas por meio da comercialização dos patrocínios, sem utilizar amplamente as ferramentas de ME e sem se basear em modelos teóricos, com uma atuação apenas empírica (BRUNORO; AFIF, 1997; PRONI, 1998; ROCCO JÚNIOR, 2012). Tal processo se mostrou como uma mera tentativa de reprodução do trabalho realizado pelos clubes europeus e pelas ligas profissionais dos Estados Unidos, sem as devidas adaptações à realidade local (BRUNORO; AFIF, 1997; GRELLET, 2002; MATTAR, 2012; PRONI, 1998).

A partir do início do século XXI é possível observar nas principais equipes de futebol brasileiras uma ampliação da atuação dos departamentos de marketing devido ao aumento do número de torcedores, a entrada de novos patrocinadores, a necessidade de novas receitas e a crítica dos torcedores e da mídia por mais atenção ao tema, ocasionando um lento processo de profissionalização e expansão da implementação dos conceitos do Marketing (GRELLET, 2002). O foco passou a ser não mais somente a venda de patrocínios, mas também a criação de novas propriedades e produtos e em uma mudança na relação com o torcedor, que paulatinamente passou a ser tratado como cliente, e não apenas como apaixonado, visando obter maiores receitas do mesmo por meio da sua fidelização, principalmente através dos programas de sócio-torcedor<sup>7</sup> (GASPAR et al., 2014; LOUZADA, 2011).

Atualmente, a atuação dos departamentos de marketing dos clubes ainda é limitada e focada apenas na busca de patrocínios, parcerias e nos programas de sócio-torcedor, sem abordar amplamente pontos como o desenvolvimento da marca e o *merchandising* (ROCCO JÚNIOR, 2012; ZENONE, 2014). Apesar das limitações, a gestão dos itens relacionados ao Marketing Esportivo - principalmente patrocínios, bilheteria, programas de

---

<sup>7</sup> Programas de fidelidade nos quais os torcedores pagam uma mensalidade aos clubes em troca de benefícios, como a prioridade e descontos na compra dos ingressos para os jogos.

sócio-torcedor e *broadcasting* - corresponderam em 2018 a 68% das receitas dos 27 principais clubes brasileiros, totalizando 3,49 bilhões de reais (ITAÚ BBA, 2019).

As críticas aos departamentos de marketing dos clubes brasileiros são oriundas de acadêmicos, especialistas em ME, torcedores e da mídia, que consideram a atuação dos clubes limitada, além de haver um restrito diálogo entre a academia e o mercado. Os departamentos são considerados carentes de uma total profissionalização e estruturação, bem como sem criatividade e inovação, atuando de forma superficial, básica e pontual, não aproveitando todo o potencial gerado pelas ferramentas do ME. Os críticos apontam que os clubes deixam de arrecadar receitas fundamentais para o seu equilíbrio financeiro, não se valem dos conhecimentos gerados por pesquisas e trabalhos acadêmicos e não seguem de forma clara e estável um modelo para lidar com todas as questões relacionadas ao Marketing Esportivo, diferentemente do que ocorre nos principais clubes europeus (BETING, 2016; GONÇALVES, 2012; GRELLET, 2002; MENDONÇA, 2013; MORAES, 2017; ROCCO JÚNIOR, 2012; VALIA, 2014).

Com relação à pesquisa acadêmica sobre o Marketing Esportivo no Brasil, ela é recente (ROCHA; BASTOS, 2011) e, no geral, os estudos são escassos e limitados como apontam as revisões sistemáticas de Fagundes et al. (2012), Mazzei et al. (2013) e Moraes (2017), apesar desses autores citarem o aumento no número de trabalhos. Mazzei et al. (2013) apontam que o foco de grande parte dos estudos é relacionado ao segmento promocional, principalmente sobre a utilização do Esporte como ferramenta de divulgação. Os trabalhos analisados foram descritos como levantamentos simples e rasos sobre características de determinada população ou fenômeno e realizados por meio da replicação de modelos já desenvolvidos (MAZZEI et al., 2013).

Com relação às pesquisas específicas sobre o Marketing Esportivo no futebol brasileiro, Moraes (2017) identificou que apesar do futebol ser o principal esporte do país, com ampla relevância social e cultural (DAMATTA, 2006; DAMO, 2007; GUTERMAN, 2014), e da atual importância do Marketing Esportivo para a modalidade e para a gestão dos clubes, os estudos são escassos e recentes. São abordados temas como os torcedores/clientes e os patrocínios, sendo limitado o número de pesquisas que abordam a gestão do ME nos clubes e que apresentam modelos sobre a mesma. A maioria dos trabalhos que abordam essa temática (FERNÁNDEZ, 2008; GUARAGNA, 2005; LOUZADA, 2011; MATOS, 2014; MYSKIW, 2006; SOARES, 2007) realizam estudos de casos específicos e apenas Soares (2007) apresenta um

modelo de gestão do Marketing Esportivo para clubes brasileiros. Tal modelo é fundamentalmente teórico e baseado apenas nos modelos gerais de gestão do ME, sem o devido aprofundamento e adaptação à ampla realidade brasileira.

Também é demonstrada a pouca proximidade e comunicação entre os clubes de futebol e a academia (MORAES, 2017) de forma que as pesquisas realizadas acabam por ser fundamentalmente teóricas e de difícil aplicação prática (MAZZEI et al., 2013), não havendo um corpo de conhecimentos sobre o Marketing Esportivo totalmente baseado na realidade brasileira e de fácil acesso e compreensão pelos clubes.

Assim, é observada na academia brasileira a ausência de estudos que relacionem os modelos teóricos para a gestão do Marketing Esportivo nos clubes de futebol, grande parte deles oriundos de outros países, com a realidade e a prática dos clubes de futebol profissionais brasileiros, junção que concederia aos estudos sobre a temática uma visão realística, prática e profunda. Esses estudos seriam capazes de desenvolver modelos brasileiros para nortear como os clubes podem gerir o Marketing Esportivo e contribuir para que ele seja aplicado de forma ampla e profissional pelos diversos tipos de clubes brasileiros.

Então, o pressuposto da pesquisa realizada é que, uma vez que não existem modelos fundamentados tanto na teoria quanto na realidade brasileira para nortear a gestão do Marketing Esportivo nos clubes de futebol profissionais do Brasil, é necessário suprir tal lacuna com a identificação dos elementos que permitam a proposta desse modelo a partir da junção de componentes teóricos e práticos.

### **1.1. Questão e objetivo**

A partir do contexto e da problematização apresentados chegamos à questão central que norteou a pesquisa: à luz da literatura sobre o Marketing Esportivo e da prática realizada pelos clubes de futebol profissionais brasileiros, quais elementos permitem a proposta de um modelo teórico/prático para a gestão do Marketing Esportivo em clubes de futebol profissionais do Brasil?

Para que tal questão fosse respondida foram definidos um objetivo geral e dois específicos, os quais fornecem subsídios a realização do primeiro:

a) Objetivo geral: propor um modelo teórico/prático para a gestão do Marketing Esportivo nos clubes de futebol profissionais brasileiros, adequado à realidade dos

mesmos, a partir de elementos oriundos dos modelos teóricos de gestão do Marketing e do Marketing Esportivo e da prática realizada pelos clubes de futebol do Brasil;

b) Objetivos específicos:

- Identificar e descrever os elementos basilares dos modelos teóricos, acadêmicos ou não, sobre a gestão do Marketing e do Marketing Esportivo;

- Identificar e descrever como os clubes de futebol profissionais brasileiros gerem o Marketing Esportivo.

Por fim, ressaltamos que a pesquisa proposta tem como delimitação a gestão do Marketing Esportivo em clubes de futebol profissionais brasileiros. Aspectos relativos ao cenário político; econômico; e legal geral e esportivo que possam estar relacionados à gestão do ME serão tratados à margem e considerados de forma adjacente, à medida que interfiram diretamente no objeto de estudo.

## **1.2. Justificativa da pesquisa**

A aplicação do Marketing Esportivo pelos clubes de futebol brasileiros necessita de aperfeiçoamento e aprofundamento (ROCCO JÚNIOR, 2012), sendo que até o momento a colaboração do conhecimento sobre a temática produzido pela academia do país é limitada devido à ausência de modelos para a gestão do ME construídos com base na realidade prática dos diversos tipos de clubes de futebol.

Essa lacuna na literatura, aliada à relevância econômica e social dos clubes de futebol brasileiros e do Marketing Esportivo para a gestão dessas organizações, reforça a necessidade e a importância da pesquisa. A utilização no Brasil dos modelos existentes no cenário internacional é limitada pelo fato dos mesmos terem sido desenvolvidos com base na realidade europeia e/ou norte-americana, além de serem fundamentalmente teóricos. Esses fatos sustentam a visão de que a prática do ME nos clubes não é amparada em conhecimentos teóricos e em pesquisas acadêmicas, ponto vivenciado pelo pesquisador durante a sua atuação em departamentos de marketing de clubes de futebol profissionais, haja vista que ao buscar referências teóricas ajustadas à realidade brasileira nada foi identificado.

A pesquisa também se justifica pelo seu ineditismo ao comparar e unir os principais elementos dos modelos teóricos de gestão do Marketing e do Marketing Esportivo com a prática realizada por clubes profissionais de futebol brasileiros. São

identificados elementos basilares para a proposição de um modelo que é teórico, prático e adaptável, de forma que ele possa ser ajustável às diversas realidades e formatos dos clubes nacionais.

Como desdobramento dessa pesquisa, pretende-se que sua aplicação seja viável aos mais diferentes tipos de clubes de futebol, proporcionando um melhor aproveitamento dos recursos e do potencial de cada agremiação, bem como das ferramentas de Marketing Esportivo. Assim, haverá aumento das receitas e um melhor atendimento aos torcedores, pontos fundamentais para o avanço, não apenas técnico e administrativo, mas também social dos clubes brasileiros e de todo o sistema futebolístico nacional.

### **1.3. Caracterização da pesquisa**

As pesquisas científicas, como a presente, são assim consideradas por se basearem em fatos e fenômenos e por serem realizadas a partir de métodos rigorosos que produzem conhecimentos válidos, verificáveis e reproduzíveis (DALFOVO; LANA; SILVEIRA, 2008; MARCONI; LAKATOS, 2003). Os estudos científicos podem ser classificados de diferentes formas, sendo três classificações mais usuais: com relação à sua natureza, seus objetivos e à abordagem utilizada (DALFOVO; LANA; SILVEIRA, 2008; GIL, 2002; PRODANOV, 2013; VEAL; DARCY, 2014).

Sobre a natureza da pesquisa, ela pode ser básica, produzindo conhecimentos gerais, universais e não direcionados à uma aplicação prática imediata, ou aplicada, na qual o conhecimento desenvolvido é voltado para a solução de um problema específico e prático (GIL, 2002; VEAL; DARCY, 2014). A pesquisa realizada se caracteriza, a partir dos seus objetivos, como aplicada, já que gera conhecimentos para um problema específico: a gestão do Marketing Esportivo nos clubes de futebol profissionais brasileiros.

Com relação aos objetivos, as pesquisas científicas são classificadas em:

a) Exploratórias: visam explicitar um determinado fato ou fenômeno pouco explorado, descrevendo-o e gerando mais informações e hipóteses sobre o mesmo, sendo comumente realizadas por meio de entrevistas em profundidade com pessoas que tiveram experiência prática com o fato/fenômeno, estudos de caso e pesquisas bibliográficas e documentais (GIL, 2002; PRODANOV, 2013; VEAL; DARCY, 2014);

b) Descritivas: objetivam descrever determinada população, fatos, fenômenos ou variáveis de forma a observar, registrar, analisar e correlacionar variáveis. Se

caracterizam pela espontaneidade, sem a interferência do pesquisador que apenas observa; naturalidade, já que ocorre no ambiente natural; e pelo elevado grau de generalização. São realizadas por meio de questionários, formulários e observações não participantes e utilizadas em, por exemplo, pesquisas de opinião, mercadológicas e socioeconômicas (GIL, 2002; HEERDT; LEONEL, 2007; PRODANOV, 2013);

c) Explicativas: buscam identificar os fatores que contribuem para a ocorrência de um fato ou fenômeno e estabelecer relações de causa e efeito que possibilitem identificar padrões e gerar previsões. São mais profundas e complexas e, normalmente, resultam de pesquisas exploratórias e descritivas. Realizadas por meio de pesquisas experimentais e estudos de caso controle (GIL, 2002; HEERDT; LEONEL, 2007; PRODANOV, 2013; VEAL; DARCY, 2014);

d) Avaliativas: visam avaliar o sucesso de políticas e programas e são realizadas por meio de entrevistas e questionários (VEAL; DARCY, 2014).

A partir dos tipos de pesquisas científicas apresentados podemos classificar a presente como exploratória, pois ela visou explicitar e descrever um fenômeno, a gestão do Marketing Esportivo nos clubes de futebol, gerando informações e possibilitando a formulação de uma hipótese final, no caso os elementos que permitam a criação de um modelo sobre o fenômeno analisado.

Quanto à abordagem, as pesquisas científicas podem ser classificadas em:

a) Quantitativas: os dados obtidos são quantificáveis de forma a serem tabulados, classificados e analisados gerando conclusões a partir da relação entre as variáveis e do teste de hipóteses. Os dados são gerados por meio de questionários, observações envolvendo contagens e medições e por dados administrativos, como números de vendas, sendo analisados por meio de métodos estatísticos com pouca participação do pesquisador e com o foco principal sendo o produto final (PRODANOV, 2013; VEAL; DARCY, 2014);

b) Qualitativas: se baseiam em informações na forma de palavras, escritas ou não, e em sons e imagens. Buscam analisar relações dinâmicas e subjetivas entre os fatos, fenômenos e sujeitos, além de interpretar fenômenos sociais e atribuir significados. Ocorrem majoritariamente no ambiente natural com forte participação e influência do pesquisador, que mantêm contato direto com o ambiente e com o objeto de estudo através de um intenso trabalho de campo. Os dados são obtidos por meio de



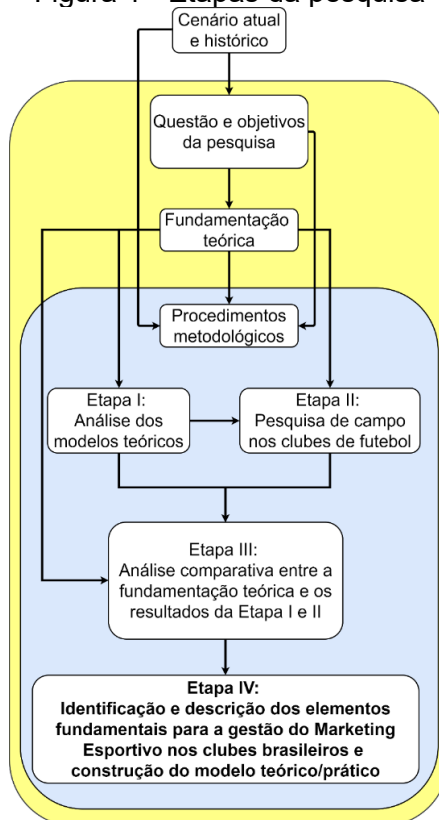
entrevistas, observações - participantes ou não - e análise de textos, sendo os mesmos descritos e analisados sem a necessidade da comprovação de hipóteses, pois o mais importante é o processo da pesquisa e não o seu produto final (CRESWELL, 2007; PRODANOV, 2013; VEAL; DARCY, 2014);

c) Mistas: pesquisas em que são utilizadas tanto a abordagem quantitativa como a qualitativa, de forma que elas sejam complementares (CRESWELL, 2007).

A partir dos seus objetivos, métodos e dados utilizados a pesquisa realizada se caracteriza como qualitativa, além de ser aplicada e exploratória. A sua realização ocorreu por meio de quatro Etapas (Figura 1):

- a) Identificação e análise dos modelos teóricos sobre a gestão do Marketing e do ME;
- b) Pesquisa de campo nos clubes de futebol profissionais brasileiros para identificar e descrever como os mesmos gerem a área de marketing;
- c) Comparação entre os modelos teóricos e a prática observada e descrita com a identificação dos pontos coincidentes e incoincidentes;
- d) Construção do modelo teórico/prático.

Figura 1 - Etapas da pesquisa



Observação: em amarelo área de influência da questão e dos objetivos da pesquisa e em azul área de influência dos procedimentos metodológicos.

Destacamos que a pesquisa realizada, principalmente o roteiro de entrevista utilizado na Etapa II, foi avaliada e aprovada pelo Comitê de Ética da Escola de Educação Física e Esporte da Universidade de São Paulo, sob o número 88434418.4.0000.5391, garantindo, dessa forma, que a pesquisa cumpriu todos os requisitos éticos necessários às pesquisas científicas com humanos.

#### **1.4. Organização da pesquisa**

A presente tese está organizada em sete capítulos: introdução; fundamentação teórica, dividida em organizações esportivas, Indústria do Esporte e Gestão do Esporte; Marketing; Marketing Esportivo; e futebol, enfatizando o seu desenvolvimento econômico e de marketing e a atual situação na Europa e no Brasil.

No terceiro capítulo apresentamos a Etapa I da pesquisa, com a identificação e análise dos modelos de gestão do Marketing e do Marketing Esportivo. Na Etapa II (quarto capítulo) é exposta a pesquisa de campo junto aos clubes de futebol profissionais brasileiros e na sequência, na Etapa III (quinto capítulo), os resultados das etapas anteriores são comparados.

O sexto capítulo (Etapa IV) apresenta o modelo proposto e detalha seus elementos. No último capítulo do trabalho tecemos considerações sobre as respostas dos objetivos da pesquisa, além das limitações do trabalho, implicações teóricas e práticas e possibilidades de estudos futuros. Por fim, são expostas as referências utilizadas, os apêndices e os anexos.

## 2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

No presente capítulo abordaremos as temáticas que sustentarão o desenvolvimento da pesquisa, todos derivados do tema, da questão e dos objetivos do estudo, seguindo o exposto por Silva e Menezes (2005), que consideram que a fundamentação teórica é uma das etapas primordiais de um trabalho científico.

A fundamentação teórica realizada é o resultado de um processo detalhado e extensivo de levantamento e análise da literatura relacionada aos temas abordados, apresentando uma revisão teórica e o estado da arte dos mesmos (SILVA; MENEZES, 2005). No aspecto metodológico, a mesma se caracteriza como exploratória, de abordagem qualitativa e realizada pelo método de revisão bibliográfica (GIL, 2002; LIMA; MIOTO, 2007; PRODANOV, 2013; VEAL; DARCY, 2014). A coleta dos dados foi realizada por meio de buscas em bibliotecas, revistas científicas, repositórios institucionais e em bases de dados científicas, sendo considerados livros, tanto acadêmicos como profissionais, dissertações, teses e artigos científicos.

A seleção dos dados e a sua análise e apresentação foram realizados conforme os procedimentos indicados por Lima e Mioto (2007)<sup>8</sup>, com os materiais agrupados em categorias e subcategorias conforme as temáticas. São abordados os seguintes temas:

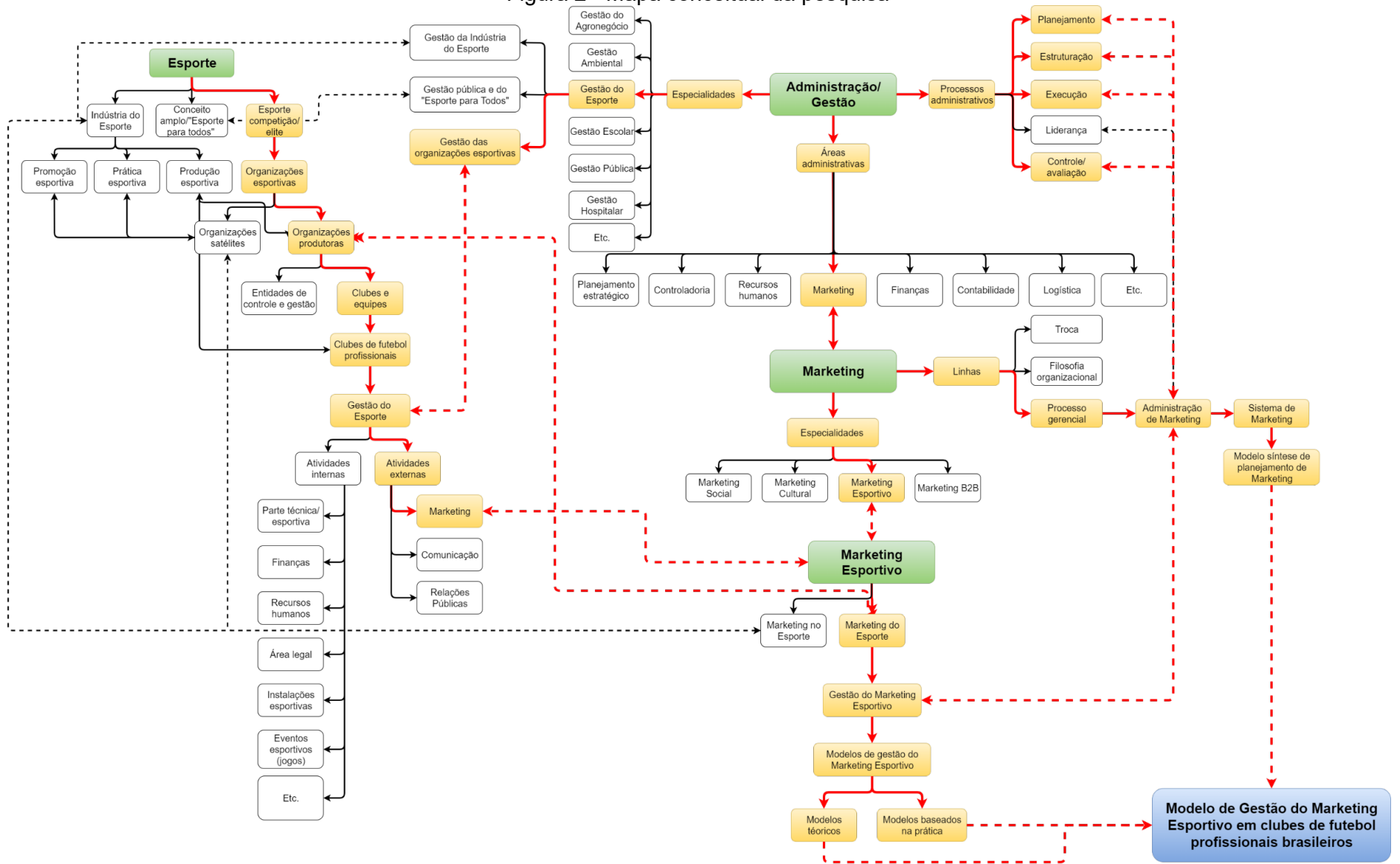
- a) Organizações esportivas e a Indústria do Esporte;
- b) Gestão do Esporte, com destaque para a suas as definições, linhas de aplicação e para o seu desenvolvimento no Brasil;
- c) Marketing, com ênfase na sua definição, linhas, formas de administração e especialidades;
- d) Marketing Esportivo, com as suas definições, ferramentas e equívocos e relação com outras áreas;
- e) Futebol, com foco no desenvolvimento econômico, comercial e de marketing tanto na Europa como no Brasil.

Para uma melhor visualização da pesquisa como um todo apresentamos um mapa conceitual evidenciando todos os temas abordados, a relação entre eles e a relação com a pesquisa (Figura 2).

---

<sup>8</sup> Tais procedimentos são detalhados no item 3.1.

Figura 2 - Mapa conceitual da pesquisa



## 2.1. Esporte: organizações, indústria e gestão

Antes de abordarmos as organizações esportivas faz-se necessário indicarmos qual conceito de esporte será utilizado como base. Para isso tomaremos como referência as visões utilizadas por pesquisadores ligados à Gestão do Esporte que indicam três linhas (CHELLADURAI, 2009; PARKHOUSE, 2001; PARKS; QUARTERMAN; THIBAUT, 2007; PIRES, 2007; PITTS; FIELDING; MILLER, 1994; PITTS; STOTLAR, 2002; SESI-SP, 2013; SHILBURY; KELLETT, 2010):

a) Esporte de competição/elite: relaciona-se com as modalidades esportivas formalizadas que realizam competições de alto rendimento/elite, possuindo forte ligação com o esporte profissional. Tal linha é relatada por Chelladurai (2009) que aponta que inicialmente parte dos pesquisadores norte-americanos da Gestão do Esporte consideravam esporte apenas as atividades esportivas competitivas realizadas pelos colégios, universidades e ligas profissionais. Assim, o conceito de Esporte é restrito e inclui apenas as modalidades esportivas "tradicionais" como futebol, basquete, vôlei, atletismo, tênis, etc.;

b) Atividades físicas e recreativas: essa linha aumenta a amplitude da anterior, considerando todas as formas de participação esportiva, como as atividades físicas, exercícios, dança e brincadeiras, além das atividades de recreação e de lazer (CHELLADURAI, 2009; PARKS; QUARTERMAN; THIBAUT, 2007; PIRES, 2007; PITTS; STOTLAR, 2002; SESI-SP, 2013);

c) Indústria do Esporte: se baseia na visão de que o Esporte faz parte de uma indústria, a Indústria do Esporte, com a inclusão de diferentes setores da economia e da sociedade que se relacionam, direta ou indiretamente, com diferentes atividades esportivas, como as modalidades regulamentadas, o *fitness* e a recreação. Assim, são inclusas no Esporte uma variedade de profissões e empresas, como as de fabricação e comercialização de bens de consumo esportivo; os agentes de atletas; os profissionais relacionados à medicina esportiva; as agências de marketing, divulgação e promoção do esporte; as empresas de construção e manutenção de instalações esportivas e as empresas de mídia, entre outras (PITTS; STOTLAR, 2002).

A partir dos conceitos e linhas do esporte utilizadas pela Gestão do Esporte e com base nos objetivos da pesquisa utilizaremos como referência a primeira definição, na qual o Esporte é composto fundamentalmente pelas modalidades esportivas "tradicionais" e

regulamentadas, com especial atenção ao esporte de alto rendimento e profissional e para as organizações esportivas que o compõem, abordadas no próximo item.

### **2.1.1. Organizações Esportivas e a Indústria do Esporte**

As organizações esportivas são fundamentais para o desenvolvimento do Esporte, principalmente para a vertente relacionada ao alto rendimento profissional (CHELLADURAI, 2009), foco central da pesquisa, sendo definidas como:

[...] entidade social pertencente a Indústria do Esporte, direcionada por objetivos, com suas atividades sistematizadas e estruturadas conscientemente e com limites relativamente identificáveis. (SLACK; PARENT, 2006, p. 5)

Nessa definição destacam-se cinco pontos fundamentais que caracterizam as organizações esportivas: (i) são entidades sociais compostas por pessoas; (ii) possuem ligação com pelo menos um aspecto da Indústria do Esporte; (iii) possuem um ou mais objetivos que, no caso das organizações esportivas, podem ser a geração de lucro por meio de produtos e serviços esportivos, o aumento da participação esportiva ou a conquista de uma competição; (iv) apresentam atividades sistematizadas e estruturadas conscientemente de forma que as funções dos membros sejam coordenadas e controladas visando atingir os objetivos; e (v) possuem limites identificáveis que distinguem claramente os membros dos não-membros (SLACK; PARENT, 2006).

Tais características se aproximam das características gerais das organizações não esportivas, o que permite que as organizações esportivas sejam enquadradas dentro da definição geral das organizações e, assim, se apropriem dos conceitos e ferramentas por elas utilizados (CHELLADURAI, 2009).

Chelladurai (2009) também indica que as equipes esportivas, profissionais ou não, podem ser consideradas organizações, possuindo três características que as diferenciam das organizações não esportivas e que geram especificidades na gestão: (i) quantidade constante dos principais membros/funcionários (atletas) das equipes da mesma modalidade; (ii) definição das atividades por meio de regras comuns e predefinidas; e (iii) performance pública com o desempenho registrado.

Com o desenvolvimento do esporte ao longo do século XX foram criadas diversas organizações esportivas ligadas, diretamente ou não, à produção de bens e serviços

esportivos gerando a Indústria do Esporte (PITTS; STOTLAR, 2002), que no Brasil, segundo Mazzei e Rocco Júnior (2017), é formado por quatro segmentos (Quadro 2).

Quadro 2 - Indústria do Esporte no Brasil

<b>Indústria do Esporte no Brasil</b>			
<p><b>Segmento da Prática</b></p> <p>Composto por clubes, escolas, academias, associações, federações, confederações, Sistema S e ONGs.</p>	<p><b>Segmento da Promoção</b></p> <p>Composto por empresas de organização e promoção de eventos esportivos, gerenciamento de carreiras e de marketing esportivo.</p>	<p><b>Segmento de Produção</b></p> <p>Composto por empresas multinacionais e nacionais de produtos e materiais para a prática esportiva.</p>	<p><b>Órgãos governamentais</b></p> <p>Composto pelos ministérios e secretarias estaduais e municipais.</p>

Fonte: adaptado de Mazzei e Rocco Júnior (2017, p. 104).

Com base nessa distinção e nos objetivos da presente pesquisa apontamos que abordaremos as organizações esportivas que produzem o esporte, mais especificamente os clubes de futebol, ligados ao esporte profissional e de alto rendimento, que visam o entretenimento dos seus torcedores/clientes.

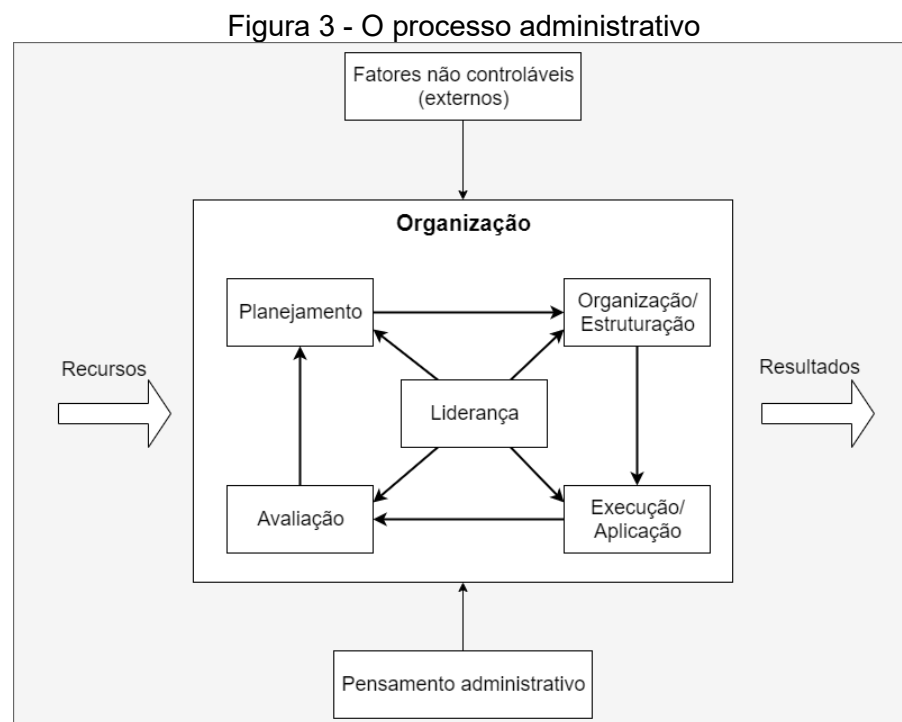
### 2.1.2. Gestão do Esporte

Após um início praticamente empírico, a Gestão do Esporte (GE), devido ao seu crescimento, aumento da complexidade e necessidade de ser eficiente e eficaz (MAZZEI; BASTOS, 2012; MAZZEI; ROCCO JÚNIOR, 2017), se aproximou da Administração, visto as similaridades entre as organizações esportivas e as demais organizações (CHELLADURAI, 2009; MASTERALEXIS; BARR; HUMS, 2012). Assim, a GE passou a se basear nos conceitos, técnicas, ferramentas e processos da Administração para gerenciar as organizações esportivas (BASTOS, 2003; PARKHOUSE, 2001), podendo ser considerada como uma das diversas vertentes acadêmicas da Administração, apesar de manter uma relativa autonomia e distanciamento, principalmente nos Estados Unidos e na Europa (CHALIP, 2006; PIRES; SARMENTO, 2001).

A Administração pode ser definida como o processo de tomar e executar decisões para a utilização dos recursos disponíveis, que podem ser informações,

conhecimentos, pessoas, materiais e recursos financeiros, de forma eficiente e eficaz para produzir resultados que cumpram os objetivos da organização e dos membros que a compõem, tendo em vista também os fatores externos que a permeiam (CHELLADURAI, 2009; MAXIMIANO, 2011; OLIVEIRA, 2012). A Administração é amparada em cinco processos basilares (Figura 3):

- a) Estruturação/organização: como a organização dispõe e organiza os recursos;
- b) Planejamento: se refere às decisões sobre o futuro organizacional;
- c) Liderança<sup>9</sup>: a forma como a organização lida e gere seus integrantes;
- d) Execução/aplicação: sobre como a organização realiza as atividades planejadas e rotineiras;
- e) Controle e avaliação: visa assegurar que os objetivos organizacionais sejam atingidos e avalia a realização dos demais processos e a atuação dos seus integrantes (MAXIMIANO, 2011).



Fonte: adaptado de Maximiano (2011, p. 8) e de Oliveira (2012, p. 20).

Os processos citados são aplicados não somente ao todo da organização, mas também as atividades funcionais que são geridas e controladas pela Administração, como a produção, operações, contabilidade, finanças, recursos humanos, tecnologia,

<sup>9</sup> A liderança, por ser um processo complexo e amplo (MAXIMIANO, 2011) que ultrapassa os limites da gestão do Marketing Esportivo, não será abordada na pesquisa, que focará nos outros quatro processos administrativos citados.



a parte legal e o marketing (MAXIMIANO, 2012). Dessa forma, a Gestão do Esporte, também na prática, se tornou uma área derivada da Administração, tendo como objeto o esporte e, principalmente, as organizações esportivas (BASTOS, 2003; CHELLADURAI, 2009).

A partir das teorias, técnicas, ferramentas e processos da Administração, a Gestão do Esporte foi se adequando conforme as especificidades do esporte, o qual foi se tornando mais amplo e complexo com o desenvolvimento das suas atividades, modalidades e organizações, além do surgimento e agregação de atividades novas ou complementares. Assim, como exposto por Mazzei e Rocco Júnior (2017), não basta ao gestor esportivo possuir um profundo conhecimento teórico e prático em Administração, o mesmo deve conhecer a fundo as características e especificidades do esporte para poder geri-lo de maneira completa, eficiente e eficaz.

Dentro da Gestão do Esporte se destacam três vertentes que foram se desenvolvendo ao longo do século XX e constituíram as principais linhas de aplicação da GE: a gestão das organizações esportivas; a gestão dos elementos da Indústria do Esporte; e a gestão do Esporte para Todos<sup>10</sup> (Figura 4).

Figura 4 - Linhas da Gestão do Esporte

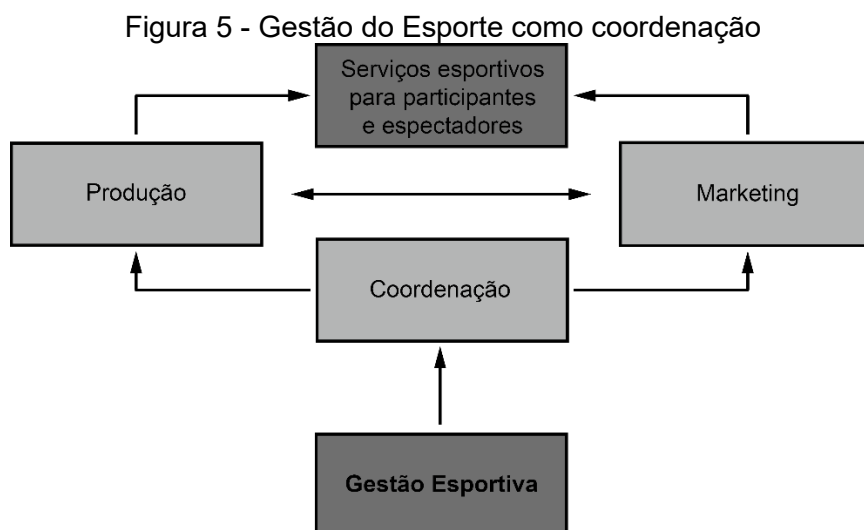


A Gestão do Esporte relaciona-se diretamente com a gestão das organizações esportivas, como clubes, entidades de administração e organizadores de eventos esportivos, sendo a linha mais antiga e relevante até hoje. Para seus estudiosos, a Gestão do Esporte deve focar na aplicação dos seus conceitos, ferramentas e processos nas organizações esportivas que possuam o esporte como principal produto (CHELLADURAI, 2009; MAZZEI; ROCCO JÚNIOR, 2017; PARKHOUSE, 2001; ROCHA; BASTOS, 2011; SHILBURY; KELLETT, 2010).

<sup>10</sup> Também conhecido como Esporte para o Desenvolvimento (*Sport for development*).

O principal nome desta linha é o professor Packianathan Chelladurai, que define a Gestão do Esporte como a coordenação dos limitados recursos humanos e materiais, das relevantes tecnologias e das contingências situacionais para uma eficiente produção e troca de serviços esportivos (CHELLADURAI, 2009).

A definição engloba tanto a produção, atividade interna e composta pela produção e pelas atividades complementares como, por exemplo, a parte financeira e de recursos humanos; como a troca/comercialização dos produtos e serviços para os praticantes e espectadores, sendo essa uma atividade organizacional externa realizada pelo marketing (CHELLADURAI, 2009). Assim, a Gestão do Esporte atua na coordenação de ambas as atividades, ou seja, as atividades organizacionais internas e externas (Figura 5).



Fonte: Adaptado de Chelladurai (2009, p. 49).

Importante ressaltar que Chelladurai (2009) foca a GE nas organizações produtoras do esporte, como clubes, ligas, entidades de controle, departamentos de esportes universitários e academias. O autor considera que as atividades que utilizam o esporte como forma de promoção dos seus produtos e serviços estão fora deste escopo, de forma que as mesmas, intituladas atividades satélites, não fazem parte do foco da Gestão do Esporte, apesar de que devem ser consideradas pelos gestores esportivos, pois integram e facilitam a produção e a comercialização dos produtos e serviços das organizações esportivas, além de terem um grande impacto econômico (BASTOS, 2016; CHELLADURAI, 2009; ROCHA; BASTOS, 2011).

Por fim, cabe destacar que a gestão das organizações esportivas foi alterada a partir do crescimento do esporte motivado principalmente pelo avanço dos meios de

comunicação, especialmente da televisão, que ampliaram a cobertura midiática sobre as atividades esportivas (ROCHA; BASTOS, 2011). Assim, aumentou a divulgação das organizações esportivas, que conquistaram novos mercados, torcedores/clientes e patrocinadores (KUPER; SZYMANSKI, 2014).

Esse novo cenário, somado aos avanços relacionados à produção e às atividades complementares (SESI-SP, 2013) e às novas regulamentações esportivas e legais, fez com que a GE se tornasse complexa, exigindo um grau cada vez maior de organização e profissionalização das organizações esportivas (CHELLADURAI, 2009). Atualmente, os principais clubes, ligas e entidades de gestão do esporte possuem gestões altamente complexas, profundas e amplas, semelhantes às grandes empresas multinacionais de outras áreas (MASTERALEXIS; BARR; HUMS, 2012).

A segunda linha de aplicação da Gestão do Esporte se relaciona com a citada Indústria do Esporte e com toda a sua ampla gama de atividades e organizações (BASTOS, 2016; PITTS; STOTLAR, 2002). A principal representante dessa linha é a professora Brenda Pitts, crítica dos que defendem a GE apenas como a gestão das organizações esportivas, apontando que a mesma é um conceito amplo.

Assim, a área não deve se restringir apenas à administração das organizações esportivas produtoras, mas abranger todas as atividades e organizações relacionadas, diretamente ou indiretamente, ao esporte (DACOSTA, 2006; MAZZEI; ROCCO JÚNIOR, 2017; PITTS; STOTLAR, 2002).

A terceira linha é originária da Europa a partir de uma série de trabalhos acadêmicos que culminaram na publicação da Carta Europeia de Esporte para Todos (*European Sport for All Charter*) em 1975 (COUNCIL OF EUROPE, S.D.; PIRES, 2007).

Este documento, que entrou em vigor em 1976, definiu as bases do chamado Esporte para Todos apontando que todas as pessoas possuem o direito de participar de atividades esportivas e que o esporte deve ser tratado como um fator de desenvolvimento humano que deve ser fomentado com recursos públicos por meio de uma abordagem integral, juntamente com a educação, saúde, serviços sociais, artes e lazer. Podemos observar que em grande parte do continente europeu o esporte se desenvolveu com base no Esporte para Todos, com uma forte participação dos governos e com uma visão mais ampla, inclusiva, educacional e social (MAZZEI; BASTOS, 2012; PIRES, 2007; SESI-SP, 2013). A GE nesse contexto é baseada fundamentalmente em uma gestão realizada pelo Estado em seus mais diferentes níveis (PIRES,

2007) e pela sociedade civil que atua voluntariamente na organização e promoção do Esporte (HENRY, 2009).

Atualmente, apesar do forte caráter social do esporte europeu, algumas modalidades e organizações esportivas europeias atuam com base na lógica do negócio e do entretenimento, em situações análogas ao contexto norte-americano, com destaque para o futebol que, em países como Inglaterra, Espanha, França, Itália e Alemanha, se caracteriza como um grande negócio que movimenta milhões de euros por ano (KUPER; SZYMANSKI, 2014) e é gerido dentro da linha da GE das organizações esportivas, de maneira totalmente profissional e visando o lucro (DESBORDES, 2007).

Por fim, a partir das linhas de aplicação da Gestão do Esporte apresentadas indicamos que a presente pesquisa se concentrará na gestão das organizações esportivas, visto que o objeto da pesquisa, os clubes de futebol profissionais brasileiros, se enquadram na mesma.

#### **2.1.2.1. Gestão do Esporte no Brasil**

O desenvolvimento da Gestão do Esporte no Brasil teve início com a introdução das modalidades esportivas modernas a partir da metade do século XIX, com destaque para o turfe, ciclismo, remo e futebol, e a criação dos clubes socioesportivos (DACOSTA, 2006; FRANCALACCI, 2011; MASCARENHAS, 2014; MAZZEI; BASTOS, 2012).

Nesse período a GE era improvisada e amadora devido à não profissionalização dos gestores: membros da elite que tratavam o esporte como uma forma de diversão/lazer e não como uma profissão ou negócio lucrativo (FRANCALACCI, 2011; FRANZINI, 2003; MASCARENHAS, 2014; REIS et al., 2013; SANTOS NETO, 2002). Ao longo do século XX, apesar de avanços pontuais e do desenvolvimento da Indústria do Esporte, a GE continuou possuindo forte caráter amador (BASTOS, 2003; FRANCALACCI, 2011).

No futebol, pode ser observada a aceleração do processo de profissionalização a partir do final da década de 1980 (TOLEDO, 2000). Contudo, o caráter amador se mantém com forte influência da política dos clubes na gestão, limitando seu desenvolvimento (MATTAR, 2014).

O início da chamada “Década de Ouro” do esporte<sup>11</sup> gerou enorme expectativa sobre o crescimento e o aperfeiçoamento da Gestão do Esporte no país (MAZZEI; ROCCO JÚNIOR, 2017). Houve aumento do investimento público visando a realização das diversas competições internacionais, principalmente por meio da construção de instalações esportivas e do financiamento das modalidades olímpicas, além do avanço de setores da Indústria do Esporte, como a criação de agências de Marketing Esportivo e a realização de novos eventos esportivos (BASTOS, 2016; MAZZEI; ROCCO JÚNIOR, 2017).

Sobre o atual momento da Gestão do Esporte no Brasil, é possível notarmos que após um período de crescimento e desenvolvimento, tanto acadêmico como profissional, a área passa por uma espécie de “ressaca” na qual avalia o legado dos megaeventos, especialmente para si própria. Mazzei e Rocco Júnior (2017) indicam que o Brasil não soube aproveitar a oportunidade que a realização dos megaeventos proporcionou em questões como a de estrutura organizacional, instalações esportivas e no desenvolvimento de uma política nacional esportiva ampla capaz de aumentar o número de praticantes entre a população e gerar apoio para as pessoas que seguem uma carreira no alto rendimento.

Os autores ainda apontam que os megaeventos realizados no Brasil serviram apenas para evidenciar os problemas da GE brasileira, com a:

[...] verificação, de forma prática e concreta, da ausência de uma gestão profissional, ética e responsável. [...] continuamos com uma perspectiva de descontinuidade nos programas implementados, falta de visão estratégica, ineficácia e irresponsabilidade e ineficiência na utilização dos recursos disponíveis. Também é possível constatar que, no atual modelo de gestão do nosso esporte, os profissionais envolvidos na direção das principais organizações esportivas (principalmente confederações), dependem do financiamento estatal como vértice para a obtenção de recursos para as suas ações e realizações. (MAZZEI; ROCCO JÚNIOR, 2017, p. 105).

De uma forma geral, não há uma Gestão do Esporte profissional no Brasil, existindo em grande parte das organizações esportivas uma gestão ineficaz e ineficiente, principalmente nas organizações esportivas públicas (MAZZEI; ROCCO JÚNIOR, 2017), além de que:

---

<sup>11</sup> Período entre 2007 e 2016 em que foram realizados megaeventos esportivos internacionais no Brasil, como os Jogos Pan-Americanos de 2007, os Jogos Mundiais Militares em 2011, a Copa das Confederações em 2013, a Copa do Mundo de Futebol em 2014 e os Jogos Olímpicos e Paraolímpicos de 2016, além do Brasil ter recusado a realização da Copa América de Futebol de 2015, competição realizada no país em 2019.

Boa parte das principais organizações esportivas do país, como por exemplo, o Comitê Olímpico Brasileiro, a Confederação Brasileira de Futebol, algumas confederações, diversos clubes e associações esportivas, convivem atualmente com a fuga de patrocinadores, problemas de governança, transparência e corrupção, além da insustentabilidade financeira. (MAZZEI; ROCCO JÚNIOR, 2017, p. 105).

Por mais que existam funcionários remunerados nas organizações esportivas, especialmente nos clubes de futebol, principalmente nas funções gerenciais e operacionais, muitos não tem a devida capacidade para ocupar tais cargos. A direção da grande maioria dos clubes se mantém sobre o controle de voluntários que atuam de forma política e voltada para interesses pessoais, o que acaba por limitar a atuação dos profissionais contratados e o desenvolvimento dos clubes (MATTAR, 2014).

## **2.2. Marketing: definições, linhas, administração e especialidades**

A origem e o desenvolvimento prático do Marketing estão intimamente relacionados aos processos de troca realizados pelos seres humanos desde os primórdios da civilização (URDAN; URDAN, 2013), sendo a palavra marketing relativamente recente e originária do inglês como gerúndio de *market* (mercado) (MADRUGA et al., 2011).

Com base na etimologia, Madruga et al. (2011) consideram o Marketing como a ação/movimento do mercado, relacionando-o diretamente com o processo de troca/comercialização. A origem do termo ainda revela uma das suas principais características: o fato do Marketing estar em constante movimento e mudança motivados pelas alterações das sociedades, cada vez mais dinâmicas (FERRELL, 2009; KOTLER; KELLER, 2006; MADRUGA et al., 2011; URDAN; URDAN, 2013; YANAZE, 2006).

Com a sistematização do Marketing como uma área acadêmica surgiram diferentes definições baseadas nas peculiaridades de cada época, no seu estágio de desenvolvimento e no direcionamento utilizado. A maioria das definições enfatiza a ligação com o processo de troca, com o desenvolvimento dos canais de distribuição, a comercialização de produtos e serviços e, a partir da década de 1950, com o atendimento das necessidades e desejos dos clientes (AJZENTAL, 2010).

Até a década de 1950 os pesquisadores da área restringiam a aplicação do Marketing aos negócios, especialmente às empresas que produziam e comercializavam produtos (AJZENTAL, 2010; LAMB; HAIR; MCDANIEL, 2004). Contudo, com a ampliação do setor de serviços e a criação da Escola de Marketing Gerencial, a utilização

foi ampliada, principalmente por meio da atuação inovadora de Phillip Kotler (MACLARAN et al., 2009; YANAZE, 2006). Assim, o Marketing foi aplicado à bens, serviços, eventos, experiências, pessoas, lugares, propriedades, organizações, informações e ideias (KOTLER; KELLER, 2006), com essa ampla utilização persistindo até a atualidade (MACLARAN et al., 2009).

Em uma tentativa de sintetizar as várias definições existentes, a *American Marketing Association* (AMA, Associação de Marketing Americana) estabelece, desde 1937, uma definição sobre o Marketing, adotada por acadêmicos e profissionais de todo o mundo (URDAN; URDAN, 2013) e que foi utilizada como base nessa pesquisa. A definição atual da AMA sobre o marketing é:

a atividade, conjunto de práticas e processos para criar, comunicar, entregar e trocar ofertas que possuam valor para os consumidores, clientes, parceiros e para a sociedade em geral.<sup>12</sup> (AMERICAN MARKETING ASSOCIATION, 2013).

### **2.2.1. Linhas do Marketing**

O desenvolvimento profissional e acadêmico do Marketing gerou a criação de visões/linhas diferentes sobre a área. Ao analisarmos diversos pesquisadores (BAKER, 2005; CAMPOMAR; IKEDA, 2006; LAMB; HAIR; MCDANIEL, 2004; MADRUGA et al., 2011; SHIRAISHI, 2012; URDAN; URDAN, 2013) é possível notarmos a existência de três linhas recorrentes (CAMPOMAR; IKEDA, 2006; URDAN; URDAN, 2013):

a) Como troca: se relaciona com a natureza, o objeto e o objetivo do Marketing ao abordar o ato em que duas, ou mais, pessoas realizam uma transação, financeira ou não, buscando dar e receber algo de valor que supra as suas necessidades, com o objetivo principal do Marketing criar, facilitar e estimular as trocas;

b) Como filosofia: o Marketing é considerado um valor, princípio básico ou uma orientação para guiar as organizações no cumprimento das suas missões e objetivos;

c) Como processo gerencial: sobre o conjunto de atividades necessárias para colocar em prática os conceitos, técnicas e ferramentas do Marketing durante o processo administrativo organizacional.

---

<sup>12</sup> Traduzido pelo autor do original: “*Marketing is the activity, set of institutions, and processes for creating, communicating, delivering, and exchanging offerings that have value for customers, clients, partners, and society at large*” (AMERICAN MARKETING ASSOCIATION, 2013).

Urdan e Urdan (2013) relatam que as três linhas são complementares e fundamentais para o sucesso do Marketing nas organizações, com o cliente como elemento comum a todas. Apesar da necessidade e da importância das três linhas, a pesquisa, devido aos seus objetivos, focou no Marketing como processo gerencial.

### **2.2.2. Administração e sistema de Marketing**

A execução do Marketing como um processo gerencial ocorre por meio da Administração de Marketing, que aborda os processos administrativos, como planejamento, estruturação, implementação e controle/avaliação (CAMPOMAR; IKEDA, 2006; KOTLER; KELLER, 2006; SHIRAISHI, 2012). São utilizadas técnicas e ferramentas visando o oferecimento de produtos e serviços aos mercados e aos clientes por meio do profundo conhecimento e compreensão dos mesmos (SHIRAISHI, 2012). Urdan e Urdan (2013) descrevem esta linha como:

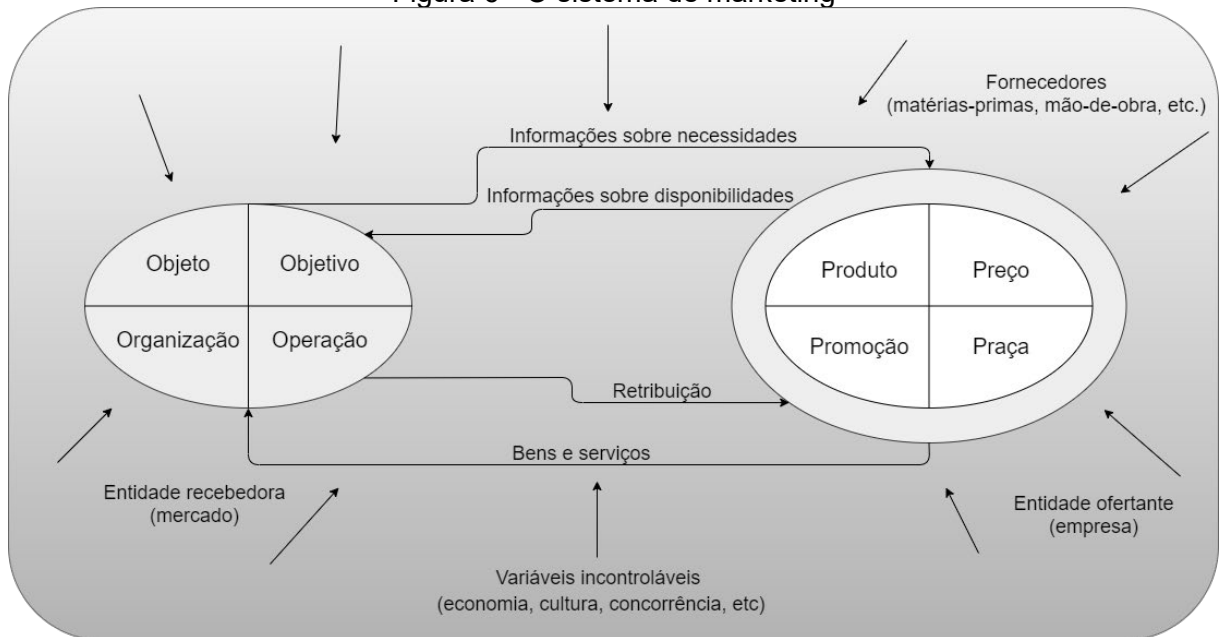
[...] conjunto de atividades e recursos logicamente encadeados e executados que gestores seguem para alcançar resultados na empresa. Nas suas várias etapas, o processo de marketing direciona a prática profissional, calcado nos recursos e nas competências da companhia e aplicando métodos, técnicas, padrões, procedimentos e normas. O propósito é efetivar trocas entre quem fornece e o mercado de modo rentável e sustentável. Aplicado por executivos e funcionários, ele serve para atingir os objetivos da firma que dependem de clientes. (URDAN; URDAN, 2013, p. 26).

Campomar e Ikeda (2006) e Ferrell (2009) indicam que a Administração de Marketing considera o Marketing paralelo à outras funções e atividades administrativas, como a produção, recursos humanos, contabilidade, pesquisa e desenvolvimento e a administração geral.

Para a estruturação do Marketing nas organizações foram desenvolvidos diversos modelos, como os de Kotler e Keller (2006), Shiraishi (2012) e Yanaze (2006). Sobre a implementação do marketing, Campomar e Ikeda (2006) indicam que ela deve ser realizada de maneira sistêmica, envolvendo variáveis externas, controláveis ou não; o mercado de atuação da organização; os fornecedores; os objetivos e as características da organização; e os itens que a organização pode controlar e que se constituem como as quatro ferramentas de marketing, ou 4Ps: produto, preço, praça/distribuição e promoção (Figura 6).



Figura 6 - O sistema de marketing



Fonte: adaptado de Campomar e Ikeda (2006, p. 10).

A área de Administração de Marketing foi abordada por diversos autores (BAKER, 2005; CAMPOMAR; IKEDA, 2006; DIBB; SIMKIN, 2003; FERRELL, 2009; HOOLEY, 1996; KOTLER; KELLER, 2006; LAMB; HAIR; MCDANIEL, 2004; MADRUGA et al., 2011; SHIRAIISHI, 2012; URDAN; URDAN, 2013; WEDEL; KAMAKURA, 2000) que apresentam modelos de como o Marketing deve ser planejado, organizado, implementado e controlado, tendo como base conceitos como missão, objetivos, planejamento, estratégia, tática (MADRUGA et al., 2011) e os processos administrativos já citados.

Tanto os modelos citados para a estruturação do marketing nas organizações como os modelos sobre a Administração de Marketing serão apresentados detalhadamente na Etapa I da pesquisa.

### 2.2.3. Especialidades do Marketing

A partir da ampla aplicação do Marketing proposta por Philip Kotler o mesmo passou a ser utilizado em todas as atividades nas quais ocorram qualquer tipo de troca (YANAZE, 2006). Contudo, Pires e Sarmiento (2001) relatam que é necessário que sejam consideradas as dinâmicas específicas de cada atividade, pois é praticamente impossível realizar generalizações uniformes entre diferentes áreas, com tal questão ocorrendo inclusive no Marketing.

Assim, a ampliação das áreas em que os conceitos, técnicas e ferramentas de Marketing são utilizados, somado à importância e as peculiaridades dessas áreas,

fizeram com que algumas se tornassem especialidades dentro do Marketing. Tal distinção se relaciona com as singularidades da atividade principal (*core business*) de cada área, o que, devido às finalidades e características específicas - como produtos imateriais de difícil definição, produção, gerenciamento, distribuição e divulgação -, faz com que a aplicação do Marketing necessite ser adaptada (YANAZE, 2006).

Yanaze (2006), para descrever as especialidades do Marketing, utiliza como exemplo o Marketing Social, afirmando que o mesmo só é realizado por organizações cuja atividade principal relaciona-se com questões sociais, como ONGs educacionais e esportivas, com as mesmas possuindo especialização e experiência sobre tais temas.

Já as empresas que contratam os profissionais especializados para executar suas ações não estarão praticando marketing social, mas apenas utilizando os efeitos dessas ações, não só como uma maneira de pagar menos impostos, mas principalmente em benefício de sua imagem corporativa e da valorização de seus produtos. Isso ocorre na divulgação - maciça ou dirigida - embutida em seu plano estratégico de comunicação com o mercado, especificamente denominada comunicação por ação institucional (exemplo: patrocínio de um concerto de música clássica (ação cultural), apoio a um clube de futebol (ação esportiva), etc.). (YANAZE, 2006, p. 419).

Dentro dessa distinção são consideradas especialidades do Marketing, além do Social, o aplicado à administração pública, à política, ao meio ambiente, à cultura, para pessoas, hospitais, organizações educacionais, ao esporte, entre outras (YANAZE, 2006), sendo este último o foco da pesquisa e tema da próxima seção.

### **2.3. Marketing Esportivo: histórico, definições, ferramentas e equívocos**

Pitts e Stotlar (2002) relatam que a origem e o desenvolvimento do ME moderno<sup>13</sup> remontam às primeiras décadas do século XIX nos Estados Unidos, com indivíduos e organizações esportivas buscando soluções para problemas de Marketing. Tais questões podem ser divididas em dois níveis: o macromarketing, relativo às forças externas que afetam as organizações e a Indústria do Esporte; e o micromarketing, composto por uma série de atividades e ferramentas para conquistar e manter os clientes, com as oportunidades e ameaças macro gerando reações micro (PITTS; STOTLAR, 2002).

---

<sup>13</sup> Morgan e Summers (2008) indicam que na Grécia e na Roma antiga o esporte era utilizado pelos governantes e por membros da elite para obter prestígio e simpatia junto ao público, além da busca do lucro com o patrocínio aos gladiadores e para eventos esportivos, como lutas e festivais de atletismo, de forma que tais práticas se aproximavam de alguns elementos do Marketing Esportivo atual.

A partir da análise dos períodos históricos do Marketing e do Marketing Esportivo apresentados por diversos autores, Pitts e Stotlar (2002) apresentam uma divisão histórica do desenvolvimento do ME composta por três fases:

a) Período das origens (1820-1880): nesse período o Marketing Esportivo era utilizado para promover modalidades e eventos esportivos, como o boxe com Willian Fuller e o bilhar com Michael Phelan. O rápido desenvolvimento do beisebol, desde o início tratado como entretenimento, levou seus promotores a utilizarem o ME não apenas para a promoção da modalidade, mas também no desenvolvimento dos outros Ps.

Assim, “as decisões de micromarketing gradualmente tornaram-se mais sofisticadas em resposta ao crescimento e impacto maior das forças externas” (PITTS; STOTLAR, 2002, p. 59), apesar das mesmas ocorrerem de forma pontual, local e focadas em eventos esportivos isolados, sem haver ligação entre as atividades/ações e o desenvolvimento de planos de Marketing;

b) Período do desenvolvimento institucional (1880-1920): ocorre a expansão e a consolidação da utilização das ferramentas de micromarketing tanto nas organizações esportivas como na indústria de artigos esportivos. Destaque para o desenvolvimento das atividades ligadas aos produtos, com a utilização do planejamento, administração estratégica, nomes e marcas registradas, segmentação de produtos e análise de mercado para conhecer clientes, mercados e concorrentes; ao preço, por meio da relação com a qualidade e a segmentação de mercado; e a promoção, com o uso da imprensa, publicações especializadas, turnês, competições, ídolos e força de venda, além do surgimento de departamentos de marketing nas organizações esportivas.

Ao final desse período grande parte das ferramentas de micromarketing estavam desenvolvidas, principalmente na indústria de artigos esportivos, sendo possível responder ao macromarketing de maneira ampla e atender os desejos dos torcedores/clientes;

c) Período da refinação e formalização (1920-1990): nesse período ocorre a formalização e o aprimoramento das ferramentas de micromarketing para responder às constantes novas oportunidades e ameaças externas.

Na Europa, o desenvolvimento do Marketing Esportivo ocorreu principalmente nos clubes de futebol, a partir da década de 1930, e nas entidades de gestão, como o Comitê Olímpico Internacional e na *Fédération Internationale de Football Association* (FIFA), a partir das décadas de 1960 (CHANAVAT; DESBORDES, 2017; GIGLIO, 2013).

Já no Brasil, o desenvolvimento do ME ocorreu de forma lenta, gradual e pontual (PRONI, 1998). As primeiras iniciativas são identificadas na década de 1930, como o primeiro patrocínio esportivo a um carro de corrida e ações de promoção do futebol, como as da Rádio Globo realizadas pelo jornalista Mário Filho (FRANZINI, 2003; ROCCO JÚNIOR, 2012). Contudo, restrições legais, como ao patrocínio e à obtenção de lucro pelas organizações esportivas, aliadas ao amadorismo das mesmas e dos seus dirigentes, limitaram a aplicação do Marketing Esportivo. Somente a partir de meados da década de 1970 ele começou a ser aplicado de forma contínua e sistematizada por entidades esportivas, com destaque para a Confederação Brasileira de Vôlei e para empresas como a Pirelli e a Supergasbrás (FRANCALACCI, 2011; ROCCO JÚNIOR, 2012).

Os clubes de futebol brasileiros começaram a utilizar o ME em larga escala somente a partir de meados da década de 1980 devido à liberação dos patrocínios nos uniformes e o aumento das transmissões televisivas. Ao longo dos anos de 1990 foram criados departamentos de marketing profissionais nos clubes e ampliou-se a utilização do ME, ainda que ele fosse focado apenas na comercialização de patrocínios (GRELLET, 2002; PRONI, 1998). Atualmente, as organizações esportivas brasileiras, principalmente os clubes de futebol, ainda não aplicam o Marketing Esportivo em sua plenitude, com limitada utilização das ferramentas (ROCCO JÚNIOR, 2012; ZENONE, 2014).

### **2.3.1. Definições de Marketing Esportivo**

A partir do desenvolvimento prático e acadêmico do Marketing Esportivo diversas definições para o mesmo foram desenvolvidas baseadas nas definições de Marketing, com destaque para as de Morgan e Summers (2008); Mullin; Hardy e Sutton (2004) e Pitts e Stotlar (2002)<sup>14</sup>, as mais utilizadas pelos pesquisadores da área.

---

<sup>14</sup> As definições citadas sobre o Marketing Esportivo são:

[...] a aplicação específica dos princípios e processos de marketing aos produtos esportivos e ao marketing de produtos não-esportivos por meio da associação com o esporte. (MORGAN; SUMMERS, 2008, p. 6).

[...] todas as atividades designadas a satisfazer as necessidades e desejos dos consumidores esportivos através de processos de troca. Ele [o marketing esportivo] desenvolveu dois eixos principais: o marketing de produtos e serviços esportivos diretamente para os consumidores esportivos e o marketing de outros produtos e serviços através da utilização das promoções esportivas. (MULLIN; HARDY; SUTTON, 2004, p. 18).

[...] o processo de elaborar e implementar atividades de produção, formação de preços, promoção e distribuição de um produto esportivo para satisfazer as necessidades ou desejos de consumidores e realizar os objetivos da empresa. (PITTS; STOTLAR, 2002, p. 90).

Morgan e Summers (2008) apresentam uma definição que enfatiza a ligação do Marketing Esportivo com o Marketing, Mullin; Hardy e Sutton (2004) seguem a mesma linha dando ênfase ao atendimento das necessidades e desejos dos consumidores esportivos, e, por fim, a definição de Pitts e Stotlar (2002) relaciona-se com a ampla visão do esporte e da Indústria do Esporte.

Importante destacar que as definições citadas e outros autores (CARVALHO, 2014; MELO NETO, 2007; POZZI, 1998; ROCCO JÚNIOR, 2012) indicam a utilização do ME em duas vertentes distintas: aplicado às organizações não esportivas que usam o esporte como ferramenta promocional e de comunicação para seus diversos produtos e serviços não esportivos, vertente conhecida como Marketing **no** Esporte; e aplicado às organizações ligadas diretamente à produção do esporte, como clubes de futebol e federações, vertente conhecida como Marketing **do** Esporte.

Já Brunoro e Afif (1997), Calzada (2012), Carvalho (2014) e Grellet (2002) - todos, menos Carvalho (2014), ligados à prática do ME em clubes de futebol - definem a área com vistas aos interesses econômicos dos clubes, como exposto por Calzada (2012) ao defini-la como a “geração de receitas através do desenvolvimento e exploração dos principais ativos de uma propriedade esportiva - marca, estádio, instalações, campeonatos e atletas” (CALZADA, 2012, p. 35).

Ainda sobre a definição do Marketing Esportivo, alguns autores se amparam em áreas do Marketing para conceituá-lo, como Melo Neto (2007) que o define como um tipo de Marketing Promocional. Já Fernández (2008) e Trein (2004) utilizam o Marketing de Serviços como base, enquanto Aliano e Biava (2012); Carvalho (2014); Dias (2011) e Myskiw (2006) se baseiam no Marketing de Relacionamento.

A partir do exposto adotaremos como referência a definição de Mullin; Hardy e Sutton (2004) e a vertente do Marketing Esportivo aplicado às organizações esportivas (Marketing do Esporte). Assim, o ME será aqui considerado como a oferta e a troca de produtos e serviços de valor que atendam às necessidades e os desejos dos consumidores esportivos e dos demais *stakeholders* das organizações esportivas, em especial dos clubes de futebol, sendo fundamental e responsável pela obtenção de grande parte das receitas.

Por fim, é importante destacarmos que a existência do Marketing Esportivo se justifica devido às características singulares do esporte, das organizações esportivas, da Indústria do Esporte e da Gestão do Esporte. Carvalho (2014), Fairley et al. (2012),

Mullin; Hardy e Sutton (2004) e Schwarz e Hunter (2008) destacam as principais características peculiares do ME e do seu objeto basilar, o evento esportivo, principalmente no caso do esporte profissional, considerado também como um elemento integrante da Indústria do Entretenimento:

a) As organizações esportivas atuam como concorrentes e parceiras;

b) Devido à relevância social, a área recebe grande cobertura da mídia e os clientes, no caso os torcedores, possuem elevada identificação com as organizações esportivas e se consideram conhecedores e especialistas da área de forma a comentar e interferir diretamente nas atividades operacionais e estratégicas;

c) A exigência e a demanda dos torcedores/clientes podem variar constantemente dificultando o planejamento;

d) O evento esportivo é intangível, efêmero, subjetivo e experiencial, de forma que a percepção do mesmo é diferente em cada torcedor/cliente, que atua ativamente na produção do mesmo, construindo o produto que ele próprio consome;

e) O consumo do evento esportivo é realizado de forma imediata o que o torna perecível, além de ser consumido publicamente, com a satisfação individual afetada pelos demais consumidores;

f) O evento esportivo é inconsistente e imprevisível o que modifica facilmente a satisfação dos consumidores que podem alterar-se da excitação e da satisfação para a frustração e o desapontamento muito rapidamente;

g) O profissional de ME possui um limitado controle sobre os seus principais produtos, a equipe e a disputa esportiva, o que, aliado ao ponto anterior, torna a sua atuação limitada, sendo que o “grande desafio é criar uma experiência de entretenimento que os adeptos [torcedores] queiram repetir, quer a sua equipa ganhe ou perca” (CARVALHO, 2014, p. 190);

h) O esporte e os eventos esportivos possuem apelo universal e abordam praticamente todos os elementos da vida. Essa complexidade dificulta a atuação do profissional de Marketing Esportivo principalmente pela alta carga emocional criada nos torcedores/clientes, que apresentam elevada paixão, compromisso e engajamento. Tais sentimentos podem gerar, conforme o trabalho realizado pela equipe de marketing das organizações esportivas, efeitos positivos, como elevadas receitas, ou negativos, como a violência dos torcedores.

### **2.3.2. Ferramentas de Marketing Esportivo**

A aplicação do Marketing Esportivo pode ocorrer por meio da utilização de diversas ferramentas, com destaque para as do composto de marketing (4Ps), formado pelo produto, preço, praça/ponto e promoção (CHANAVAT; DESBORDES, 2017; MELO NETO, 2007; MORGAN; SUMMERS, 2008; PITTS; STOTLAR, 2002; ZENONE, 2014).

Alguns autores indicam a utilização de outras ferramentas, oriundas principalmente de áreas do Marketing e da prática, que são somadas aos 4Ps tradicionais: Mullin; Hardy e Sutton (2004) desmembram o P promocional adicionando um quinto P, o de Relações Públicas; Fernández (2008) e Westerbeek e Shilbury (1999) indicam a aplicação dos 3 Ps do Marketing de Serviços; Aliano e Biava (2012) sugerem os 10 Ps do Marketing de Relacionamento; Dias (2011) as ferramentas do Marketing Interno; Cardia (2004) e Matos (2014) apontam o uso da paixão dos torcedores; e Calzada (2012), a partir da sua atuação no departamento de marketing do Barcelona, aponta o uso de quatro elementos: posicionamento, marca, comunicação e vendas.

Apesar das diversas ferramentas citadas, focaremos nos 4Ps, pois englobam a maioria das demais ferramentas (YANAZE, 2006). Também abordamos os ativos dos clubes, propriedades, materiais ou não, que podem ser trabalhadas pela equipe de marketing para atender às necessidades e desejos dos torcedores e para gerar receitas (ZENONE, 2014). A seguir apresentamos como cada elemento do composto de marketing pode ser aplicado ao esporte, especialmente aos clubes de futebol, e os principais ativos dos clubes:

a) Produto: os produtos esportivos podem ser bens e serviços tangíveis e intangíveis como jogos; competições; eventos esportivos; jogadores; organizações esportivas (clubes, federações, ligas); marcas esportivas; instalações esportivas; acessórios e equipamentos; produtos diversos relacionados aos atletas, competições e equipes; ingressos; associação à clubes e entidades esportivas; regras; técnicas; e serviços, esportivos ou não (MELO NETO, 2007; MORGAN; SUMMERS, 2008; MULLIN; HARDY; SUTTON, 2004; PITTS; STOTLAR, 2002).

Também são considerados produtos e serviços secundários como programas esportivos, mascotes, estatísticas, pacotes turísticos, serviços de hospitalidade, informações, músicas, vídeos e produtos virtuais como sites, redes de relacionamento e jogos (BUHLER; NUFER, 2010; MULLIN; HARDY; SUTTON, 2004). Calzada (2012) aponta que os produtos dos clubes de futebol podem ser voltados para os

consumidores finais (torcedores) ou para outras organizações, sendo o divididos em três categorias (Quadro 3).

Quadro 3 - Produtos dos clubes de futebol

Categoria	Para torcedores (B2C)		Para organizações (B2B)	
	Estádio	Ingressos	Produtos licenciados	Concessões
Sócios		Alimentação	Publicidade	Eventos não esportivos
Marketing	Produtos licenciados		Patrocínios	Licenças de <i>merchandising</i>
			Publicidade	Direitos de imagem
			Jogos	
Mídia	Site	Redes sociais	Publicidade	Conteúdos
	Canal de televisão	Conteúdo editorial	Direitos de televisão	Prêmios esportivos

Fonte: Adaptado de Calzada (2012, p. 37).

Podemos observar que cada categoria apresenta opções tanto para os torcedores, como ingressos, produtos licenciados e o site oficial, como para organizações que desejam investir nos clubes, com a oferta de itens como publicidade, licenças de utilização da marca e direitos de transmissão das partidas. Assim, fica evidente que a gestão dos produtos dos clubes é complexa e ampla, com a necessidade de ser realizada por profissionais capacitados para gerir cada uma das categorias e os diferentes públicos (torcedores e empresas) (CALZADA, 2012);

b) Preço: a determinação e o controle dos preços no ME pode envolver uma série de itens como os valores dos ingressos; de associação; concessões; informações (revistas e outros meios de comunicação); patrocínios, licenciamento de marca; franquias; serviços diversos; e de diversos produtos duráveis ou consumíveis (CARVALHO, 2014; MELO NETO, 2007; MORGAN; SUMMERS, 2008; MULLIN; HARDY; SUTTON, 2004; PITTS; STOTLAR, 2002; ROCCO JÚNIOR, 2012).

Devem ser observados os seguintes pontos para a definição dos preços: benefícios; custo; preço; valor; valor total, com a consideração de itens acessórios como transporte e alimentação; e a expectativa e a percepção dos consumidores (CARVALHO, 2014; MELO NETO, 2007; MORGAN; SUMMERS, 2008; MULLIN; HARDY; SUTTON, 2004; ROCCO JÚNIOR, 2012). Pitts e Stotlar (2002) indicam o uso dos chamados 4Cs:



consumidor; concorrência; companhia, ou seja, as próprias organizações; e o clima, relativo aos fatores externos não controláveis pela equipe de marketing;

c) Praça e distribuição: com relação ao local onde o produto esportivo é produzido e consumido (praça) podemos apontar diversos aspectos relacionados às instalações esportivas, como localização geográfica; entorno; segurança; acessibilidade (transporte público, estacionamento, etc.); estética; funcionalidade; equipe de apoio; limpeza; serviços oferecidos aos torcedores/clientes e a concessão, ou não, dos mesmos à terceiros; locais, físicos ou *online*, para a comercialização dos ingressos; e à gestão de estandes, lojas e franquias (CALZADA, 2012; CARVALHO, 2014; MELO NETO, 2007; MORGAN; SUMMERS, 2008; MULLIN; HARDY; SUTTON, 2004; ROCCO JÚNIOR, 2012). Sobre a distribuição, destaque para o processo de distribuição dos ingressos, para a cobertura da mídia e para a distribuição para o varejo de produtos oficiais e licenciados (CALZADA, 2012; MORGAN; SUMMERS, 2008; MULLIN; HARDY; SUTTON, 2004; PITTS; STOTLAR, 2002; ROCCO JÚNIOR, 2012);

d) Promoção: a promoção no Marketing Esportivo pode envolver uma ampla variedade de opções como Propaganda; Publicidade; sinalizações (placas, letreiros, *outdoors*, etc.); endosso; mídia impressa (revistas, pôsteres, programas de jogos, mala direta, etc.); televisão; rádio; promoção de vendas (amostragem de produtos, *open house*, cupons, pacotes com preços promocionais, concursos e prêmios); vendas pessoais; patrocínio; *merchandising*; Relações Públicas; assessoria de imprensa e ações *online* (CALZADA, 2012; CARVALHO, 2014; MELO NETO, 2007; MORGAN; SUMMERS, 2008; MULLIN; HARDY; SUTTON, 2004; PITTS; STOTLAR, 2002; ZENONE, 2014);

e) Ativos dos clubes de futebol: envolve torcedores/clientes; marca; cultura e valores; história e tradição; patrocínios; parcerias comerciais ou não; licenciamento da marca; comercialização dos direitos de transmissão das partidas; instalações esportivas, principalmente os estádios/arenas; *naming rights*; atletas, principalmente a imagem dos atuais e do passado; endossos; eventos esportivos, principalmente os jogos, com destaque para os ingressos, áreas VIPs, camarotes e serviços de hospitalidade; canais de comunicação oficiais; e outros negócios com a marca do clube, como franquias de lojas, de bares e restaurantes e de escolas de futebol (BRUNORO; AFIF, 1997; CALZADA, 2012; CHANAVAT; DESBORDES, 2017; MANDIS, 2016; MORGAN; SUMMERS, 2008; MULLIN; HARDY; SUTTON, 2004; PITTS; STOTLAR, 2002; POZZI, 1998; ROCCO JÚNIOR, 2012; SKINNER, 2016; ZENONE, 2014).

### 2.3.3. Equívocos, distinção e relação com outras áreas

O Marketing sofreu e sofre com uma aplicação indiscriminada que, segundo Yanaze (2006), levou a generalizações e deformações conceituais, usos equivocados das ferramentas e a criação de especialidades e ferramentas sem o devido embasamento, como novos Ps que pouco ou nada acrescentam aos 4Ps tradicionais (BAKER, 2005; URDAN; URDAN, 2013). Também há o uso da palavra marketing como adjetivo para rotular estratégias e/ou ações como especialidades ou como a própria área (YANAZE, 2006). Os diversos problemas enfrentados pela área no Brasil podem ser sintetizados da seguinte forma:

[...] [o maior problema] foi - e infelizmente continua sendo - o desvirtuamento de seus conceitos essenciais e a proliferação de novas e impropriamente significações da palavra marketing, que passou a ser usada para enfeitar ações isoladas ou parciais do marketing, ou, pior ainda, supostas técnicas 'modernizadoras' das atividades empresariais. Isso sem contar a vulgarização. Desrespeitada pelos próprios profissionais de marketing e comunicação, a palavra marketing caiu na boca do povo como sinônimo de engodo ou enganação, em uma degradação já ocorrida em palavras como **reclame**, **propaganda** e **promoção**, que escaparam de seus significados técnico-profissionais para se tornarem depreciativas, representando as más ações dos maus publicitários e comerciantes. (YANAZE, 2006, p. 413).

Sobre o Marketing Esportivo, destacamos que ele também é afetado pelos problemas do Marketing, além de ser supervalorizado e comumente confundido com a Gestão do Esporte pelos torcedores, pela mídia e até por alguns profissionais da área que atribuem ao ME à solução dos problemas administrativos das organizações esportivas, especialmente dos clubes de futebol (ROCHA; BASTOS, 2011). Contudo, tais problemas normalmente estão fora da alçada da área, que também costuma ser colocada em uma posição acima à gestão (ROCHA; BASTOS, 2011), não considerando que a correta implementação e gestão do ME está diretamente relacionada à qualidade da gestão da organização esportiva no qual ele é praticado.

Também podemos apontar a criação, como no Marketing, de novos Ps para o Marketing Esportivo, com destaque para o P relativo à paixão dos torcedores, o qual seria um elemento basilar para a ação dos profissionais da área (CARDIA, 2004). Contudo, tal visão é equivocada, não por valorizar a paixão dos torcedores, ponto que pode e deve ser valorizado e utilizado, mas por não levar em consideração que a paixão não pode ser facilmente medida e comparada, além de ser algo extremamente instável de difícil controle e gestão pelos profissionais da área.

Além dos equívocos relacionados aos conceitos, objetivos, funções e ferramentas do Marketing Esportivo, também é possível notarmos, principalmente no Brasil, problemas conceituais, práticos e no relacionamento entre o ME e outras áreas como Administração, Comunicação, Relações Públicas, Propaganda e Publicidade, o que gera acaloradas discussões tanto entre acadêmicos como entre profissionais, além de impedir a correta aplicação delas. Assim, buscando diminuir tais problemas e aumentar o entendimento iremos apresentar, brevemente, os seus conceitos e como elas se relacionam com o Marketing Esportivo.

A **Administração**, já definida como o processo de tomar e executar decisões para a utilização dos recursos disponíveis (informações, conhecimentos, pessoas, materiais, recursos financeiros, etc.) de forma eficiente e eficaz para produzir resultados que cumpram os objetivos da organização e dos membros que a compõem e com base também nos fatores externos que a permeiam (CHELLADURAI, 2009; OLIVEIRA, 2012), está diretamente envolvida com o planejamento, organização/estruturação, direção, coordenação e controle da organização e com as diversas atividades/funções administrativas como a produção, operações, contabilidade, finanças, recursos humanos, tecnologia, pesquisa e desenvolvimento, parte legal, administração geral, Relações Públicas e Marketing (CHELLADURAI, 2009; MAXIMIANO, 2012; SIMÕES, 2009; YANAZE, 2004), com a sua aplicação nas organizações esportivas intitulada de Gestão do Esporte (ROCHA; BASTOS, 2011).

Assim, o Marketing Esportivo está inserido na Administração como uma das diversas atividades administrativas (MAXIMIANO, 2012; ROCHA; BASTOS, 2011), atuando como um elo entre a organização esportiva (OE) e os seus mercados e clientes visando facilitar as trocas (CHELLADURAI, 2009). A amplitude da relevância do ME na OE está relacionada aos objetivos e a orientação gerencial adotada (KOTLER; KELLER, 2006; URDAN; URDAN, 2013). Caso seja seguida a orientação de Marketing, o mesmo irá se sobressair sobre as demais atividades administrativas, interferindo diretamente no planejamento e na atuação de toda a organização, que objetivará a satisfação das necessidades e dos desejos dos mercados e clientes-alvo por meio da construção e manutenção de um relacionamento mercadológico duradouro (KOTLER; KELLER, 2006; URDAN; URDAN, 2013).

A **Comunicação** pode ser definida como processo de troca de informações e mensagens entre os seres humanos (RÜDIGER, 2011), podendo assumir cinco formatos (HOHLFELDT; MARTINO; FRANÇA, 2001; KUNSCH, 2008):

a) Intracomunicação: comunicação individual e interna analisada principalmente pela Psicologia;

b) Intercomunicação: comunicação direta entre duas pessoas;

c) Grupal: entre uma pessoa e um grupo;

d) Em massa: direcionada para um número elevado de pessoas, ocorre por meio de veículos de comunicação de massa tecnológicos como rádios, jornais, revistas, emissoras de televisão e internet;

e) Organizacional: referente à comunicação das organizações com seus públicos, internos ou externos, mercados, clientes e com a sociedade (NASSAR, 2008). Destaque para o modelo desenvolvido por Kunsch (2008) no qual a comunicação organizacional é composta pela (i) comunicação interna, direcionada aos funcionários, proprietários e acionistas; (ii) comunicação administrativa, relacionada aos processos administrativos e as determinações gerenciais voltadas aos funcionários; (iii) comunicação institucional, direcionada aos públicos externos e para a sociedade como um todo; e (iv) comunicação mercadológica, voltada para os mercados e clientes da organização.

Os formatos de comunicação citados, especialmente o de massa e o organizacional, possuem áreas e técnicas específicas visando o seu planejamento e execução. A comunicação de massa está relacionada ao Jornalismo (RÜDIGER, 2011) enquanto a interna, administrativa e institucional são ligadas e geridas, principalmente, pela área de Relações Públicas (KUNSCH, 2008; SILVA, 2009). Já a Comunicação Mercadológica fica a cargo do Marketing e da Publicidade (GOMES, 2001; KUNSCH, 2008).

Assim, podemos observar que tanto o Marketing como o Marketing Esportivo se valem da Comunicação como uma ferramenta estratégica fundamental utilizada principalmente no item promoção do composto de marketing (YANAZE, 2006). Por meio das técnicas de comunicação mercadológica são criadas e realizadas ações para transmitir informações sobre os produtos e serviços oferecidos visando atingir o mercado, os clientes e a sociedade em geral (KUNSCH, 2008; SILVA, 2009). Importante ressaltar que a comunicação mercadológica é apenas uma das funções e das

atividades do Marketing e do ME, que englobam uma gama muito maior de atividades do que só a comunicação (YANAZE, 2006).

A área de **Relações Públicas** é responsável pela função política da organização, atuando na relação de poder existente dentro da organização, nos sistemas em que a mesma está inserida e junto a todos agentes/públicos (SIMÕES, 2009), sendo definida como:

[...] o esforço deliberado, planejado, coeso e contínuo da Alta Administração para estabelecer e manter uma compreensão mútua entre uma organização pública ou privada e seu pessoal, assim como entre essa organização e todos os grupos aos quais está ligada direta ou indiretamente. (ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE RELAÇÕES PÚBLICAS, S.D.)

As Relações Públicas se caracterizam tanto como uma atividade administrativa como comunicativa, essa ligada à comunicação organizacional (KUNSCH, 2008), visando a transformação do público geral em público da organização a partir de três atividades: informar e persuadir; fomentar a integração; e prever e gerenciar crises e conflitos (SILVA, 2009).

Sobre a distinção entre as Relações Públicas e o Marketing, Silva (2009) afirma que as organizações necessitam se relacionar e persuadir diferentes clientes, mercados e públicos sendo necessárias técnicas e ferramentas adequadas para cada, com ênfase para duas áreas tidas como principais no relacionamento estratégico organizacional: o **Marketing**, que foca nos clientes e nos mercados com objetivo de detectar, prognosticar, servir e satisfazer às necessidades dos consumidores, com a obtenção de lucro; e as **Relações Públicas**, que focam nos diversos públicos e instituições relacionados à organização, objetivando conquistar a boa vontade dos mesmos de modo que eles não prejudiquem o desempenho e a lucratividade através do mútuo entendimento e da colaboração, minimizando e resolvendo possíveis conflitos (SILVA, 2009; YANAZE, 2004).

Dessa forma, o Marketing se preocupa basicamente em vender e as Relações Públicas em diminuir os efeitos causados durante esse processo (SILVA, 2009; YANAZE, 2004). Sobre tal diferenciação, Silva (2009) ainda aponta que:

- o marketing tem por alvo os consumidores e seus perfis psicográficos e demográficos; as relações públicas voltam-se para públicos múltiplos e suas relações, assim como para os fatores ambientais que influenciam suas características e interações;

- o marketing procura impactos marcantes; as relações públicas têm a credibilidade como sua meta principal;
- o marketing concentra-se em atingir e estabelecer uma posição fixa em um segmento de mercado; as relações públicas preocupam-se em manter uma identidade corporativa consistente e verdadeira com todos os lugares;
- o marketing segue um padrão relativamente rígido em suas comunicações; as comunicações de relações públicas são extremamente flexíveis de acordo com as circunstâncias. (SILVA, 2009, p. 382)

Normalmente as duas áreas atuam separadamente, em direções diferentes e com disputas por recursos e pela prevalência de estratégias (SILVA, 2009), sendo comum que as Relações Públicas sejam subjugadas e utilizadas apenas como elemento do item promoção do composto de marketing (LAMB; HAIR; MCDANIEL, 2004; YANAZE, 2004). Contudo, Silva (2009) afirma que é necessário que haja uma integração completa entre o Marketing e as Relações Públicas, como no processo de análise dos clientes, mercados e públicos e no planejamento geral da organização e de cada área, rompendo os limites entre elas e unificando os esforços em prol da organização.

Antes de abordarmos como o Marketing Esportivo se relaciona com a Propaganda e com a Publicidade é necessário definir e apresentar a função e as diferenças de ambas já que, diferentemente do que pensa o senso comum e alguns acadêmicos e profissionais brasileiros, as duas áreas não são sinônimas (GOMES, 2001).

A **Propaganda** objetiva propor opiniões ou ações originárias de um determinado indivíduo ou grupo para outros, visando influenciar e controlar o comportamento desses. Para isso são necessários três elementos: uma ideia ou doutrina; o planejamento, a criação e a produção da informação que persuadirá o público-alvo; e a vinculação da mesma nos meios de comunicação, sendo que na Propaganda não é preciso que o produtor/promotor da mensagem, que pode ser positiva ou negativa, seja identificado e nem que ela ocupe um espaço formal, podendo estar inserida e diluída em reportagens, editoriais, filmes, peças teatrais e até mesmo no processo de ensino (GOMES, 2001).

Já a **Publicidade** é uma forma de comunicação utilizada em larga escala a partir da Revolução Industrial (GALINDO, 2008; GOMES, 2001) que visa divulgar produtos e serviços para persuadir o público a consumi-los, além de criar ou manter hábitos de compra e de modificar a relação simbólica estabelecida com os objetos de forma que eles passem a transmitir informações sobre o perfil, real ou desejado, dos seus consumidores (GALINDO, 2008; GOMES, 2001; LAMB; HAIR; MCDANIEL, 2004). A mesma ocorre por meio do processo de planejamento, criação e produção de

anúncios que são pagos por um patrocinador claramente identificado e vinculados em espaços comerciais delimitados nos meios de comunicação (GOMES, 2001).

Assim, a diferença entre a Publicidade e a Propaganda reside no fato da Publicidade ter caráter comercial e a Propaganda ideológico, sendo que a primeira será sempre exposta da forma mais clara possível com seus responsáveis identificados facilmente enquanto que a Propaganda, em muitos casos, é divulgada de forma sutil sem a identificação dos seus responsáveis (GOMES, 2001).

O Marketing Esportivo utiliza a Propaganda e a Publicidade como ferramentas principalmente no item promoção do composto de marketing, se valendo majoritariamente da Publicidade que, como exposto, tem caráter comercial como grande parte das atividades do ME (GALINDO, 2008; GOMES, 2001; YANAZE, 2004).

Apresentado o Marketing Esportivo, especialmente seu histórico, definições, ferramentas, problemas de aplicação e a relação com outras áreas, iremos abordar o futebol, com ênfase no seu desenvolvimento econômico e de marketing.

#### **2.4. Futebol: desenvolvimento econômico, comercial e de marketing**

A definição de um conjunto de regras únicas para o futebol em meados do século XIX na Inglaterra permitiu que a modalidade se estabilizasse e começasse o processo de expansão global (FREITAS; VIEIRA, 2006; MAGALHÃES, 2004; MASCARENHAS, 2014). Na primeira metade do século XX o futebol se consolidou como a principal modalidade esportiva na Europa e na América Latina e a partir da década de 1970 a modalidade passou a crescer rapidamente na Ásia e na África, onde se consolidou. Já nos Estados Unidos, apesar de iniciativas nas décadas de 1970 e 1980, o futebol só obteve relevância nos últimos anos (MASCARENHAS, 2014).

A partir da década de 1970 também é possível notarmos significativas mudanças na modalidade com um intenso processo de profissionalização e mercantilização, catalisados, a partir de 1990, pelo desenvolvimento dos meios de comunicação, em especial da televisão, e pela entrada de novos patrocinadores, avanços que transformaram o futebol de uma prática esportiva em um rentável negócio inserido na Indústria do Entretenimento<sup>15</sup> (MASCARENHAS, 2014; PRONI, 1998). Chanavat e Desbordes

---

<sup>15</sup> A Indústria do Entretenimento diz respeito à realização ou o acompanhamento de atividades prazerosas que gerem bem-estar e ocupem o tempo livre (TIRELLI; GARCIA; FONSECA, 2013). Inicialmente relacionada às atividades artísticas, como música, dança, teatro, circo, brincadeiras e jogos, o entretenimento se tornou uma indústria significativa economicamente devido ao desenvolvimento de novas formas de comunicação e de arte originárias da evolução tecnológica, como o rádio, o cinema e a

(2017) relatam que o desenvolvimento econômico, comercial e do marketing no futebol teve origem nos clubes europeus a partir da década de 1930 e pode ser dividido em cinco fases (Quadro 4).

Quadro 4 - Etapas do desenvolvimento econômico, comercial e de marketing do futebol europeu

<b>Etapa</b>	<b>Período</b>	<b>Detalhes</b>
Profissionalização	1930-1970	Início do processo de profissionalização da gestão dos clubes e obtenção dos primeiros patrocínios.
Televisionamento	1970-1990	O aumento da transmissão televisiva das partidas, que gerou novas receitas, e o início da comercialização de produtos licenciados transformaram os clubes, que passaram a ser tratados como negócios “comuns” que vendem um serviço: o futebol.
Marketing	1990-2000	O Marketing passa a ser utilizado em larga escala e se torna a função administrativa central dos clubes. Novos e maiores contratos de patrocínios são obtidos e as receitas como um todo aumentam ocasionado a total profissionalização e valorização do ME.
Globalização e <i>Sportainment</i>	2000-2010	As atividades do Marketing Esportivo se tornam complexas e o número de torcedores, mercados e de <i>stakeholders</i> aumentam devido à abrangência global das equipes e o futebol passa a ser tratado como um entretenimento global.
<i>E-sports Marketing</i> <sup>16</sup>	2010-presente	As novas tecnologias de comunicação digital geram novas ferramentas e possibilidades para os profissionais de Marketing, especialmente um maior conhecimento e contato com os fãs de todo o planeta. São criadas experiências principalmente através das redes sociais e é reafirmado o papel central do Marketing Esportivo no desenvolvimento dos clubes de futebol profissionais.

Fonte: adaptado de Chanavat e Desbordes (2017).

A partir da visão apresentada por Chanavat e Desbordes (2017) e do objeto da pesquisa, ou seja, os clubes de futebol, trataremos do desenvolvimento econômico,

---

televisão (KASER; OELKERS, 2014; MARIN, 2009). Kaser e Oelkers (2014) afirmam que praticar ou assistir uma modalidade esportiva é uma forma de entretenimento, além de indicar que o esporte utiliza atividades do entretenimento, como a música e a dança, para se tornar mais atraente para o público.

<sup>16</sup> Destacamos que, apesar da semelhança, Chanavat e Desbordes (2017) denominam essa fase em referência ao uso de ferramentas de comunicação digitais e não aos jogos eletrônicos (*eSports*).



comercial e de marketing dos mesmos. No cenário internacional abordaremos o Manchester United (MU), pioneiro no desenvolvimento dessas áreas (BOLI, 2017), e o Real Madrid (RM), que as elevou a novos patamares, com um alcance global, alinhando resultados econômicos com esportivos (MANDIS, 2016).

#### **2.4.1. Manchester United**

As alterações do futebol mundial, especialmente do inglês, na década de 1980 e de 1990 geraram desenvolvimento econômico, afetando diretamente os clubes (BEECH, 2016; BOLI, 2017; PRONI, 1998). Nesse cenário se destaca o Manchester United (MU), clube que soube aproveitar o novo momento e, ao mudar o seu modelo gerencial, revolucionou o futebol mundial com um novo conceito de gestão na qual o clube se tornou uma empresa lucrativa, transformando o sucesso nos campos em sucesso comercial e financeiro, levando-o a ser o clube mais rico do mundo no início do século XXI (BOLI, 2017; DAVIDSON, 2005; HAMON, 2012; HILL; VICENT, 2006; LEONCINI, 2001).

Por meio da aplicação dos princípios da Administração e do Marketing Esportivo (LEONCINI, 2001), o MU se transformou de uma marca local na marca futebolística mais reconhecida e valorizada internacionalmente (HAMON, 2012; HILL; VICENT, 2006; SZYMANSKI, 1998). Assim, o clube se tornou modelo para todas as demais organizações esportivas mundiais (HILL; VICENT, 2006) e contribuiu diretamente para a aceleração do processo de mercantilização do futebol mundial (SZYMANSKI, 1998).

A relevância atual do Manchester United com relação ao ME pode ser observada por meio de três itens não esportivos:

a) Torcida: pesquisa realizada pela agência internacional Kantar, em 39 países em 2019, indicou que o MU possuía um total de 1,1 bilhão de torcedores e simpatizantes, um crescimento de 67% em relação a 2012. Desse total 467 milhões são de torcedores e 635 milhões de simpatizantes, com a maior parte (731,7 milhões) localizada na Ásia e no Pacífico, especialmente na China (253 milhões), seguida da Europa, Oriente Médio e África (296,1) e América (74) (MANCHESTER UNITED, 2019);

b) Resultados financeiros: na temporada 2017/2018, mesmo com a ausência de títulos, o clube se manteve entre as três equipes com maiores faturamentos no

mundo<sup>17</sup>, com uma receita de 666 milhões de euros, oriunda de fontes comerciais (47%), da venda dos direitos de transmissão dos jogos (35%) e do *matchday* (18%) (DELOITTE, 2019);

c) Valor da marca: em 2019 foi avaliada pela revista Forbes em 3,81 bilhões de dólares, sendo a sexta marca esportiva mais valiosa, atrás de equipes norte-americanas de outras modalidades, do Barcelona (4º) e do Real Madrid (3º) (BADENHAUSEN, 2019).

A fim de evidenciar o processo que levou o MU a se transformar no clube de futebol mais rico do mundo (BOLI, 2017) iremos apresentar, brevemente, os principais pontos da sua história relacionados ao desenvolvimento administrativo, econômico, comercial e de marketing a partir das quatro fases apontadas por Leoncini (2001) e por Boli (2017): (i) fundação e primeiros anos (1878-1945); (ii) era Busby (1945-1969); (iii) era Edwards (1969-2005); e (iv) era Glazer (2005-presente).

A primeira fase diz respeito à fundação do clube por ferroviários em 1878 com o nome de *Newton Heath Football Club*. Em 1892 o clube foi transformado em empresa, inicialmente controlada pelos seus torcedores, e um secretário-geral foi contratado para geri-la. Contudo, em 1902 o clube decretou falência e foi comprado por J. H. Davies, empresário local do ramo cervejeiro, que alterou o seu nome para Manchester United e realizou elevados investimentos, principalmente na construção do estádio de Old Trafford, inaugurado em 1910 e então o maior e mais moderno estádio da Inglaterra (BOLI, 2017; LEONCINI, 2001).

Com o novo estádio e boas performances técnicas o clube conquistou popularidade por toda a Inglaterra. Entretanto, no período entre guerras o clube novamente enfrentou dificuldades financeiras que o levaram à terceira divisão, sendo necessário recorrer a outro investidor local para garantir a sua sobrevivência (BOLI, 2017). Durante a II Guerra Mundial o MU foi diretamente afetado devido à bombardeios alemães ao seu estádio, que foi parcialmente destruído (LEONCINI, 2001; SZYMANSKI, 1998).

O final da guerra inicia a segunda fase do Manchester United, com a necessidade de uma reestruturação total, inclusive do estádio. Para tal, foi contratado como diretor geral (*manager*)<sup>18</sup> Matt Busby, ex-jogador do clube. Busby passou a gerir o MU

---

<sup>17</sup> A relação completa da Deloitte (2019) sobre os 20 clubes que mais arrecadaram na temporada 2017/2018 está no Anexo 1.

<sup>18</sup> Na Inglaterra, o diretor geral, chamando de *manager*, era responsável inicialmente pela administração de todo o clube e, principalmente, pela parte esportiva, atuando desde a contratação dos jogadores até o treinamento e a direção da equipe principal. Com a profissionalização da gestão, o *manager* focou

como uma propriedade sua e abandonou o modelo de gestão vigente até então em que o somente *manager* tomava as decisões, passando a ouvir os demais membros do clube, principalmente nas decisões esportivas (DUNPHY, 1992; SZYMANSKI, 1998). Apostando em jovens jogadores formados pelo clube, Busby montou uma equipe de mentalidade ofensiva que rapidamente conquistou a hegemonia do futebol inglês, atraindo novos torcedores que se encantavam pelo futebol bonito e ofensivo, o que com o tempo se tornou uma das principais características do MU e ponto basilar da construção da sua marca (BOLI, 2017; DUNPHY, 1992). O sucesso gerou elevadas receitas de bilheteria que estabilizaram financeiramente o clube e permitiram o início da reconstrução do estádio (BOLI, 2017).

Na década de 1950 o clube vivia um bom momento, mas um acidente aéreo mudou a sua história em 1958: a Tragédia de Munique, na qual o avião que transportava a equipe após uma partida em Belgrado (Sérvia) sofreu um grave acidente no aeroporto de Munique (Alemanha), ocasionando a morte de 23 pessoas, entre elas oito jovens jogadores (BOLI, 2017; SZYMANSKI, 1998). O acidente, amplamente coberto pela imprensa, gerou forte comoção em todo o mundo, aumentando a divulgação do Manchester United e atraindo novos torcedores comovidos pelo desastre (LEONCINI, 2001; SZYMANSKI, 1998). Assim, o clube se tornou o mais popular da Inglaterra e a tragédia se transformou em um dos elementos principais da sua identidade e marca (BOLI, 2017).

No período anterior ao acidente, a direção do MU buscava um novo sócio para o clube e com o falecimento no acidente aéreo de Willie Satinoff, então principal candidato, Louis Edward, empresário local proprietário de uma rede de açougues, se tornou acionista e diretor, passando a adquirir ações dos demais sócios (LEONCINI, 2001; SZYMANSKI, 1998).

A necessidade de finalizar a reconstrução do estádio, remontar a equipe e de construir um centro de treinamento fizeram com que o clube desenvolvesse, a partir da década de 1960, a parte comercial para obter novas receitas. Para tal foi criada, em 1961, a *Manchester United Development Association*<sup>19</sup> que objetivava arrecadar fundos utilizando a lealdade e o comprometimento dos torcedores. A associação passou a gerir a venda de bilhetes de loteria que eram comercializados pelos torcedores.

---

suas atividades na parte esportiva, atuando como diretor esportivo e técnico da equipe principal, diferentemente de outros países em que essas funções são exercidas por pessoas diferentes.

<sup>19</sup> Associação para o desenvolvimento do Manchester United.

A iniciativa foi exitosa e, em 1965, a receita da loteria era superior à da venda de ingressos para os jogos. As novas receitas permitiram finalizar a reforma de Old Trafford, que foi modernizado<sup>20</sup>, e formar uma excelente equipe que, entre 1962 e 1971, foi a mais vitoriosa da Inglaterra, proporcionando o aumento constante no número de torcedores e a manutenção do sucesso comercial (LEONCINI, 2001).

A segunda fase do Manchester United termina em 1969 com a saída de Busby do cargo de *manager*. Nesse período, o clube já era totalmente controlado por Louis Edwards que, com a saída de Busby, se tornou mais ativo na gestão (LEONCINI, 2001; SZYMANSKI, 1998), investindo no seu desenvolvimento econômico, como na criação do departamento comercial em 1973 (BOLI, 2017).

A crise dos outros negócios de Edwards no final da década de 1970 fez com que ele aumentasse a atuação no MU e com a sua morte em 1980 o seu filho Martin assumiu a direção do clube. Martin deu continuidade às ações para valorizar e obter lucro com o clube com a adoção de uma filosofia gerencial em que ele deveria ser lucrativo por meio do desenvolvimento comercial e do controle dos gastos com jogadores. Assim, o período entre o final da década de 1970 e meados da década 1990 foi de fraco desempenho técnico e escassez de conquistas, apesar do crescimento da torcida e do desenvolvimento econômico obtido principalmente pelo setor de *merchandising* (LEONCINI, 2001; SZYMANSKI, 1998). Destaque para a realização, nos camarotes e demais setores de Old Trafford, de eventos não esportivos, como reuniões, festas e casamentos, além da abertura de restaurantes e lojas (LEONCINI, 2001; PORRAS, 2014).

As alterações provocadas pelo Relatório Taylor<sup>21</sup> no final da década de 1980 exigiram que o MU reformasse Old Trafford e, sem capacidade de investimento, Martin Edward aceitou que o clube negociasse ações na bolsa de valores. Para tal, foi realizada uma reestruturação administrativa, e a venda das ações rapidamente gerou

---

<sup>20</sup> Boli (2017) destaca nesse período a construção dos camarotes em Old Trafford, com os mesmos equipados com telefone, TV, bar, aquecimento e área privativa para refeições o que atraiu novos públicos para os jogos, e a inauguração, em 1967, da primeira loja oficial que vendia produtos que enalteciam as conquistas do clube e o aproximavam dos seus torcedores, além de gerar novas receitas.

<sup>21</sup> O Relatório Taylor é um documento do governo inglês realizado após o Desastre de Hillsborough (1989) que analisou profundamente o futebol local e apontou a necessidade de se combater o hooliganismo, de modernizar os estádios e melhorar os serviços prestados aos torcedores (CHADWICK; CLOWES, 1998; HILLSBOROUGH INDEPENDENT PANEL, 2012; LEONCINI, 2001; PRONI, 1998). Penas pesadas foram impostas aos torcedores violentos e os estádios foram remodelados para garantir o conforto e a segurança do público (CHADWICK; CLOWES, 1998; HILLSBOROUGH INDEPENDENT PANEL, 2012; LEONCINI, 2001), inclusive com a elevação dos preços dos ingressos e a alteração no perfil do público (LEONCINI, 2001).

receitas que permitiram a reforma do estádio, a contratação de jogadores e, finalmente, que os proprietários e acionistas obtivessem lucro (DAVIDSON, 2005; LEONCINI, 2001).

As mudanças no futebol inglês e a entrada na bolsa de valores aumentam a pressão por lucros e levaram o Manchester United a profissionalizar totalmente a sua gestão por meio da contratação de profissionais oriundos de outras áreas para gerir os seus departamentos, especialmente o comercial, o de Marketing e de o *merchandising* (ARIZA; GARZÓN; ROJAS, 2012; BOLI, 2017; LEONCINI, 2001). Esse último passou a ser administrado por Edward Freedman, que implementou uma política de valorização da marca<sup>22</sup>, combate à pirataria e adoção de uma nova postura com relação ao seu torcedor: o mesmo passou a ser tratado como cliente cujo poder aquisitivo deveria ser totalmente explorado (LEONCINI, 2001). Assim, o clube foi o primeiro a adotar uma gestão orientada ao Marketing baseada na valorização da marca, garantindo vantagem em relação aos demais clubes europeus (HAMON, 2012; HILL; VICENT, 2006).

Os benefícios oriundos da criação da *Premier League* em 1992, especialmente os novos contratos de direitos televisivos, impulsionaram ainda mais os negócios, principalmente fora da Inglaterra. A transmissão global aumentou a divulgação do clube que estava preparado administrativamente para conquistar e atender novos torcedores e mercados globais, principalmente os asiáticos (BOLI, 2017).

O processo de internacionalização teve início em 1992 com o lançamento da revista oficial do MU, então comercializada em mais de 25 países e traduzida inicialmente para outros três idiomas: norueguês, tailandês e mandarim (BOLI, 2017). Em 1998 o MU aumentou as parcerias para produção dos mais diversos tipos de produtos licenciados (desde roupas até itens de decoração), principalmente na Ásia, aproximando-se de grupos de torcedores estrangeiros. Também foi adotada a política de contratação de jogadores de países com grande número de torcedores ou nos quais o clube possuía interesses comerciais, como Irlanda, Noruega, Japão, Estados Unidos e China (BOLI, 2017; DAVIDSON, 2005).

---

<sup>22</sup> A marca do MU foi então construída com base no seu passado, com ênfase no histórico de formação de jogadores, no estilo de jogo ofensivo e vitorioso, em jogadores talentosos e carismáticos e na tragédia de Munique, aliando feitos do passado, resultados esportivos e uma gestão moderna (BOLI, 2017; HAMON, 2012; HILL; VICENT, 2006; SZYMANSKI, 1998).

Para aproveitar o máximo do potencial dos fãs, o Manchester passou a utilizar um sistema de *Customer Relationship Management*<sup>23</sup> para conhecer mais a fundo os torcedores/clientes ingleses e internacionais (DAVIDSON, 2005), além de desenvolver alianças estratégicas com marcas globais como Vodafone e Nike (ARIZA; GARZÓN; ROJAS, 2012; DAVIDSON, 2005). O clube, juntamente com a Mastercard, empresa operadora de cartões de crédito, e bancos de diversos países, desenvolveu cartões de crédito para torcedores de países como Noruega, Japão, Turquia, Malásia e Singapura, concedendo aos mesmos benefícios exclusivos (PORRAS, 2014).

Ao longo da década de 1990 foram desenvolvidos uma série de negócios paralelos, como uma rede de restaurantes (*Red Café*); um novo museu em Old Trafford; marcas de refrigerante, cerveja, champanhe e vinho; um complexo de cinema; uma emissora de rádio; canal próprio de televisão distribuído globalmente (MUTV); e diversas ações nos novos meios de comunicação, como site oficial, aplicativos para celulares e páginas em redes sociais em diversos idiomas (BOLI, 2017; HAMON, 2012; HILL; VICENT, 2006; PORRAS, 2014).

Visando a expansão no mercado asiático, o Manchester United realizou ações como viagens de pré-temporada (a primeira realizada em 2001); abertura de complexo de lazer com museu, loja e restaurante em Hong Kong; lojas e bares em diversos países da região; parcerias com fabricantes e varejistas asiáticos para a produção e venda de produtos oficiais; site, canal de televisão e aplicativos móveis em línguas locais; e a abertura de escolas de futebol para crianças e adolescentes (HAMON, 2012; HILL; VICENT, 2006).

Outro mercado no qual o MU investiu foi o norte-americano. A partir de 2001 o clube firmou parceria com o New York Yankees, lançou cartão de crédito com a sua marca, realizou jogos amistosos na pré-temporada, além de abrir escolas de futebol para crianças e jovens (HILL; VICENT, 2006).

O desenvolvimento comercial e econômico do Manchester United, aliado aos resultados esportivos, gerou elevados lucros para os acionistas do clube e atraiu a atenção de investidores interessados em comprá-lo (LEONCINI, 2001). Após diversas negociações o MU foi adquirido em 2005 pela família de Malcolm Glazer, bilionário norte-americano proprietário da equipe de futebol americano Tampa Bay Buccaneers.

---

<sup>23</sup> *Customer Relationship Management* (Gestão do Relacionamento com o Cliente ou CRM) é um sistema informático que permite às organizações obterem, guardarem e analisarem informações sobre os clientes permitindo um melhor conhecimento e atendimento dos mesmos.

Assim, teve início a fase atual do clube, em que os Glazers assumiram o controle do clube sem interferir na parte técnica, mas aperfeiçoando a gestão e a parte comercial o que gerou novos negócios<sup>24</sup> e a elevação das receitas (BOLI, 2017).

Sobre a evolução econômica e comercial do MU, Leoncini (2001) comenta que:

A história do Manchester mostrou que enquanto o clube representava apenas um hobby para a família controladora do time, seus objetivos, ao menos implícitos, eram maximizar a performance em campo, sendo o lucro um resultado menos importante. A partir do momento em que os negócios da família Edwards entraram em crise, os objetivos estratégicos do clube passaram também a incluir o lucro. Como vimos, os resultados consistentes em termos financeiros só viriam depois do lançamento de ações na Bolsa de Valores, mas a busca pelo lucro já fazia parte de seus objetivos estratégicos mesmo antes deste lançamento. (LEONCINI, 2001, p. 109).

O exposto ao longo desse item clarifica os motivos que levaram o Manchester United a se tornar o clube mais rico do mundo, com destaque para a profissionalização da área comercial e de marketing<sup>25</sup>, fato que permitiu e permite ao MU conquistar mercados e torcedores/clientes em todo o mundo, sendo, assim, um exemplo para os demais clubes de futebol.

#### **2.4.2. Real Madrid**

Se até a década de 1990 o Manchester United era o clube de maior desenvolvimento econômico, comercial e de marketing, no início do século XXI tal posto foi conquistado pelo Real Madrid (RM) (CALLEJO; MARTINEZ, 2006; MANDIS, 2016). O crescimento e a consolidação da equipe como a de maior receita no mundo pode ser observado pelos seus números financeiros: a receita da temporada 1999-2000 foi de 118 milhões de euros enquanto que na temporada 2017/2018 foi de 750,9 milhões, crescimento de 536 em 19 temporadas (média de 28% ao ano) (DELOITTE, 2019; MANDIS, 2016).

O crescimento do Real Madrid está diretamente relacionado à chegada de Florentino Pérez à presidência em 2000 (CALLEJO; MARTINEZ, 2006; MANDIS, 2016) e a transformação do clube em um negócio ligado ao entretenimento global (MANDIS, 2016). Contudo, antes de detalharmos a gestão de Pérez, iremos apresentar

---

<sup>24</sup> Destaque para o relançamento, em 2021, do MU na bolsa de valores de Nova York, visto que a primeira iniciativa do tipo foi encerrada em 2005 (BOLI, 2017).

<sup>25</sup> No Anexo 2 apresentamos um resumo das principais atividades comerciais e de marketing desenvolvidas pelo Manchester United entre 1961 e 2014.

brevemente a história do clube, focando no seu desenvolvimento econômico, comercial e de marketing.

O Real Madrid foi fundado em 1902 por jovens espanhóis que tiveram contato com o futebol ao estudarem em universidades inglesas e que ao retornarem à Espanha fundaram o *Madrid Club de Fútbol*, inspirados pelo Corinthian FC<sup>26</sup>. O termo “Real” e a coroa no distintivo foram inseridos em 1920, após a concessão do título pelo Rei Afonso XIII, e até meados da década de 1940 o clube poderia ser considerado uma equipe média na Espanha, tendo conquistado o campeonato espanhol apenas duas vezes (1931/32 e 1932/33) e sofrendo forte concorrência do Atlético de Bilbao, Atlético de Madrid e do Barcelona (MANDIS, 2016).

A situação só mudou a partir de 1943 com o início da presidência de Santiago Bernabéu, ex-jogador, diretor, e técnico do clube. Bernabéu reestruturou a parte administrativa, profissionalizando diversos setores e, visando gerar receitas e equilibrar financeiramente o clube, deu início à construção do estádio próprio. Com financiamento bancário e doações dos sócios e torcedores foi construído o Nuevo Estadio Chamartín<sup>27</sup>, inaugurado em 1947 com capacidade para 75 mil pessoas, então o maior estádio espanhol (MANDIS, 2016).

As receitas geradas pelo estádio permitiram a Bernabéu, ao longo da década de 1950, contratar os principais jogadores do mundo, com destaque para Di Stéfano e Ferenc Puskás. Mesclando jogadores internacionais com espanhóis, o RM adotou um estilo de jogo inspirado no sul-americano que enfatizava a habilidade individual e o ataque. Assim, jogando de forma ofensiva e com os melhores jogadores do mundo, o Real conquistou diversos títulos ao longo da década de 1950 e 1960, com destaque para o pentacampeonato consecutivo da Copa Europeia dos Clubes Campeões, competição criada com o incentivo de Bernabéu que via na mesma uma forma do clube, então a melhor equipe da Europa, conquistar reconhecimento fora da Espanha (MANDIS, 2016).

Mandis (2016) relata que as conquistas, aliadas ao início das transmissões televisivas, aumentaram a popularidade do RM não só na Espanha, mas em todo o mundo. Bernabéu, então, passou a trabalhar para aumentar a divulgação mundial do

---

<sup>26</sup> O mesmo clube inglês serviu de inspiração para a fundação, em 1910, do Sport Clube Corinthians Paulista (SANTOS NETO, 2002).

<sup>27</sup> Em 1955 o estádio foi renomeado para Santiago Bernabéu em homenagem ao então presidente (MANDIS, 2016).



clube e da sua marca por meio da realização de amistosos em diversos países, o que também colaborou para elevar as receitas.

Assim, Bernabéu pode ser considerado um dos pioneiros da Gestão do Esporte no futebol ao desenvolver um modelo econômico-esportivo baseado nas receitas oriundas de um grande estádio e na formação de uma equipe com os melhores jogadores do mundo<sup>28</sup>, além de inovações gerenciais como a profissionalização do clube; investimentos estruturais, como a construção da *Ciudad Deportiva*, centro de treinamento inaugurado em 1963 que permitiu ao RM possuir um local específico para os treinos e para a formação de jogadores para a equipe principal; e o início da divulgação internacional do clube e da sua marca por meio dos amistosos e do incentivo à criação da Copa Europeia de Clubes (MANDIS, 2016).

Ao longo da década de 1960 e 1970 o modelo de Bernabéu foi copiado por outras equipes espanholas e europeias que passaram a concorrer pelos melhores jogadores, o que, aliado ao envelhecimento dos principais atletas do RM e à uma gradual mudança de estratégia, focada então na formação de jogadores e que atingiu o ápice na década de 1980, diminuiu as conquistas do clube, que se limitaram, até meados dos anos 1990, à títulos nacionais (MANDIS, 2016).

Mandis (2016) relata que a contratação de jogadores internacionais de renome voltou a ser comum apenas no final da década 1990, quando o Real obteve mais dois títulos de campeão europeu (temporada 1997/98 e 1999/2000). Contudo, os resultados esportivos não foram suficientes para amenizar a grave crise financeira que o clube vivia motivada pelo esgotamento do modelo baseado fundamentalmente nas receitas de bilheteria. As dívidas aumentaram significativamente e no final da década de 1990 atingiram mais de 160 milhões de euros, valor muito superior à então receita anual, o que levou o clube a ser seriamente ameaçado de falência no começo do século XXI (MANDIS, 2016).

A situação financeira e administrativa exigia mudanças drásticas e para isso foi eleito presidente, em 2000, Florentino Pérez. Callejo e Martinez (2006) relatam que o objetivo de Pérez e da sua diretoria era estabilizar financeiramente o clube, saneando

---

<sup>28</sup> Mandis (2016) relata que a equipe do RM da década de 1950 e 1960 pode ser considerada a primeira geração dos Galáticos, apelido dado pela imprensa e pela torcida aos times do Real compostos por jogadores de grande qualidade técnica e que por serem formados por diversas estrelas eram uma galáxia.

as dívidas e o tornando rentável, mas não lucrativo<sup>29</sup>. Para isso foi elaborado um plano para diminuir as dívidas com, principalmente, a receita oriunda da venda da *Ciudad Deportiva*, além de uma reestruturação administrativa que dividiu o RM em três grandes áreas: esportiva, de marketing e econômica/financeira. Esse novo modelo de gestão, baseando no modelo praticado pelas organizações esportivas profissionais norte-americanas, transformou o Real em uma organização esportiva midiática inclusa na Indústria do Entretenimento mundial (CALLEJO; MARTINEZ, 2006; MANDIS, 2016).

A estratégia adotada por Pérez, utilizada até os dias atuais (MANDIS, 2016), se baseou em três pilares: estratégia esportiva, estratégia social e estratégia de marketing, com as três objetivando resultados esportivos e econômicos, já que os mesmos sozinhos não atendem os objetivos do clube, dos sócios e da sua torcida (CALLEJO; MARTINEZ, 2006; KASE et al., 2006; KASE et al., 2007; MANDIS, 2016).

A **estratégia esportiva** do Real Madrid, conhecida como “Zidanes e Pavones”<sup>30</sup>, teve início em 2000 e é formada por duas vertentes (CALLEJO; MARTINEZ, 2006; KASE et al., 2006; KASE et al., 2007; MANDIS, 2016). A vertente “Zidane” diz respeito à contratação dos melhores jogadores do mundo que se adaptam ao estilo de jogo ofensivo e que sejam capazes de gerar impacto midiático e comercial de forma que seja possível o RM explorar, por meio do seu departamento de marketing, as suas imagens com a comercialização global dos direitos de imagem dos atletas para ações publicitárias, gerando receitas utilizadas no pagamento dessas estrelas (CALLEJO; MARTINEZ, 2006; KASE et al., 2006).

Já a vertente “Pavón” diz respeito à utilização de jogadores formados pelo clube, que possui diversas escolas na Espanha e em outros países, como Peru, Finlândia, China e República Dominicana, além da parceria com o clube espanhol Real Madrid Castilla (CHIRIBOGA, 2016). Tal vertente se justifica por fornecer jogadores a baixo custo para complementar o elenco principal; gerar receitas com possíveis transferências; e, principalmente, conservar na equipe a identidade e os valores do RM por meio de jogadores com grande identificação com o clube já que durante toda a formação

---

<sup>29</sup> O Real Madrid é um dos quatro clubes espanhóis, ao lado do Atlético de Bilbao, Barcelona e Osasuna, que possuem autorização legal para manterem a tradicional estrutura de clube socioesportivos de propriedade dos sócios e sem fins lucrativos, com o lucro devendo ser reinvestido no clube (MANDIS, 2016).

<sup>30</sup> O nome da estratégia faz referência ao meio campista francês Zinedine Zidane, contratado em 2001, eleito três vezes o melhor jogador do mundo (1998, 2000 e 2003) e atual técnico do RM, e ao zagueiro espanhol Francisco Pavón, formado pelo clube, onde jogou entre 2001 e 2007 (KASE ET AL., 2007).

dos mesmos os valores do RM são ensinados (CALLEJO; MARTINEZ, 2006; CHIRIBOGA, 2016; KASE et al., 2006; MANDIS, 2016).

A **estratégia social** é baseada no conjunto de valores históricos chamado de *Madridismo*, composto por valores como honestidade, disciplina, espírito de luta, liderança, camaradagem e nobreza, além de um forte apelo à tradição, à história e à valorização de ex-jogadores como Di Stéfano e Puskas (KASE et al., 2007), sendo que Callejo e Martinez (2006) apontam que o RM atua em três vertentes:

a) A de Relações Públicas, por meio da transmissão de uma imagem amigável, solidária e comprometida principalmente por meio da sua fundação, embaixadora da Unicef e que atua na integração social por meio da educação e do esporte em diversas regiões do mundo, colaborando também na arrecadação de fundos para apoiar vítimas de desastres naturais e crises humanitárias e de saúde;

b) Pacificação da torcida, com a erradicação da violência por meio de programas de reeducação dos torcedores de forma a eliminar a violência do seu estádio;

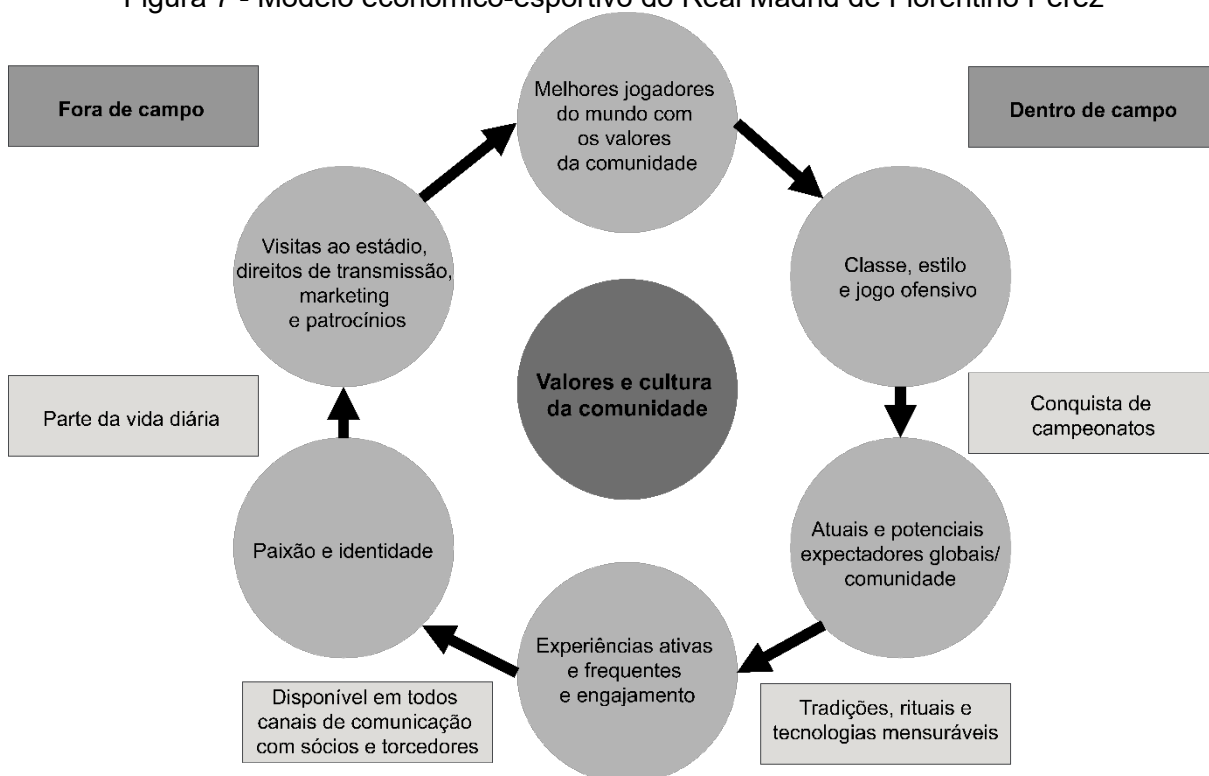
c) Gestão do relacionamento com os sócios e com os torcedores por meio de uma política de fornecimento de informações, transparência e respeito aos direitos dos sócios e dos torcedores.

Sobre este ponto, Mandis (2016) aponta que o relacionamento entre o Real Madrid e a sua comunidade (sócios e torcedores) é um dos grandes diferenciais da gestão exitosa do clube, já que a mesma atua de forma a atender os mesmos, principalmente os sócios, que são os proprietários do clube<sup>31</sup>. Assim, para responder aos anseios dos sócios, a diretoria oferece uma equipe ofensiva que gera experiências, entretenimento de alta qualidade e sensações memoráveis que são recompensadas pelos sócios e pelos torcedores do mundo todo com engajamento, paixão e lealdade, permitindo que o modelo implementado por Pérez seja sustentável e rentável (Figura 7).

---

<sup>31</sup> O clube possuía, em 2018, 93.176 sócios, com os adultos pagando uma taxa anual de 145,49 euros. Em 2009 a entrada de novos sócios foi encerrada e desde 2011 só são aceitos novos sócios que sejam parentes dos atuais. Para atender a demanda, o clube criou um programa de fidelidade para os torcedores chamado de *Carnet Madridista* que possui mais de 610 mil inscritos, sendo que esses não podem participar da vida política do clube (MANDIS, 2016).

Figura 7 - Modelo econômico-esportivo do Real Madrid de Florentino Pérez



Fonte: adaptado de Mandis (2016, p. 20).

Assim, o respeito aos valores históricos, à tradição e o atendimento dos desejos da comunidade são pontos fundamentais da atuação da administração do RM, sendo, segundo Mandis (2016), a comunidade e a sua cultura as bases do sucesso esportivo e econômico do clube.

Já a **estratégia de marketing** busca transformar os torcedores em clientes por meio da valorização e da exploração da marca, considerada pelo clube seu principal produto e o que garantirá o seu futuro (CALLEJO; MARTINEZ, 2006).

O desenvolvimento da marca Real Madrid foi baseado no estilo de jogo ofensivo, no passado esportivo vitorioso, na cultura organizacional (*Madridismo*) e na imagem dos atuais e dos ex-jogadores, principalmente os de elevada qualidade técnica e com fama e idolatria internacional (CALLEJO; MARTINEZ, 2006; MANDIS, 2016). Assim, os atributos da marca são baseados no seu sucesso histórico; nos jogadores de qualidade e de fama mundial; na gestão moderna e eficaz; no seu estádio; nos símbolos; nos produtos e serviços de qualidade; e na tradição e seus benefícios são identificação, nostalgia, orgulho, escape e aceitação por uma comunidade global (KASE et al., 2007).

A exploração comercial, segundo Callejo e Martinez (2006), é realizada em dois níveis: otimização dos negócios tradicionais do clube e exploração da marca para gerar novas receitas.

Os negócios tradicionais estão diretamente relacionados à parte esportiva, às competições e às instalações do clube, sendo divididos em quatro grandes categorias (CALLEJO; MARTINEZ, 2006; KASE et al., 2007):

a) Exploração comercial das instalações do clube: desenvolvimento de um plano para a exploração integral do estádio, tanto durante os jogos como nos demais dias, por meio de pacotes turísticos de visita ao estádio e ao museu; aluguel dos camarotes para os jogos e para a utilização em dias sem jogos, com a realização de reuniões e eventos corporativos; construção de lojas e de restaurantes; e realização de diversos tipos de eventos;

b) Exploração dos eventos esportivos: relaciona-se à venda de ingressos, pacotes de hospitalidade para os jogos, serviços de alimentação e bebidas e à comercialização dos mais diversos tipos de produtos do clube durante os jogos. Também envolve a venda e a gestão de espaços publicitários dentro das instalações esportivas, principalmente no estádio, como placas no gramado e em outras partes e o *backdrop* da sala de entrevista. Com relação a todos esses itens, Pérez adotou uma política de recompra dos mesmos, já que eles haviam sido repassados a terceiros, com o controle e a comercialização direta pelo clube elevando as receitas;

c) Comercialização dos direitos de transmissão das partidas: tais direitos, que também haviam sido vendidos a intermediários, foram recomprados e o clube passou a negociá-los diretamente com as emissoras de televisão;

d) Exploração comercial dos meios de comunicação oficiais: aborda o desenvolvimento de novos meios de comunicação do clube, como o site oficial, aplicativos, páginas em redes sociais e, principalmente, um canal próprio de televisão, a Real Madrid TV. O canal é utilizado como ferramenta estratégica para a produção e distribuição de conteúdo próprio para os torcedores de todo o mundo, aproximando-se dos mesmos e divulgando os seus produtos e serviços.

Já a exploração comercial da marca se baseia na criação e no desenvolvimento de produtos com a marca Real Madrid que sejam acessíveis aos torcedores de todas as partes do mundo por meio do licenciamento da marca do clube e da imagem dos seus jogadores. A flexibilidade do uso da marca permite uma diversificação de produtos e serviços a ela relacionados (CALLEJO; MARTINEZ, 2006). Dentre as diversas

ações comerciais desenvolvidas pelo clube, Callejo e Martinez (2006) e Mandis (2016) destacam as seguintes:

a) Exploração comercial da marca em mercados futebolísticos emergentes, principalmente nos asiáticos, por meio de contratos com empresas locais desenvolvidos por uma equipe que atua de forma ativa na promoção do clube e na busca de novos parceiros internacionais;

b) Utilização de diversos canais comerciais e de comunicação para a exploração da marca, principalmente por meio de novas tecnologias, as quais permitem a venda de produtos para diversas partes do planeta e a comunicação direta com os torcedores;

c) Exploração e comercialização, de forma inovadora, dos direitos de imagem dos jogadores;

d) Fidelização dos torcedores por meio do *Carnet Madridista* (Carne Madrilenho), programa de associação e de vantagens, como o recebimento da revista do clube e descontos em ingressos e produtos, para os torcedores espanhóis e de todo o mundo que permite o contato direto entre eles e o clube;

e) Criação de canais próprios para a venda de produtos do clube por meio de lojas oficiais e das vendas por catálogo, telefone e internet, além de um sistema de franquia de lojas. Dentre os diversos produtos comercializados se destacam os de vestuário que, em 2015, totalizaram 5,1 milhões de peças comercializadas pela Adidas, sendo 2,6 milhões só de camisas oficiais. Para atender todos os perfis de público o clube criou uma marca própria, a *Hala Madrid*, para alcançar novos mercados por meio de preços competitivos e canais alternativos de venda;

f) Desenvolvimento de programas de patrocínio, *merchandising* e licenciamento da marca em nível global. Com relação aos patrocínios, foi adotada uma política de parceria com empresas globais e líderes de mercado por meio da ampliação da relação entre clube e patrocinador de forma a atender os desejos de ambos e criar sinergias entre as marcas, além do desenvolvimento de novas e criativas opções de patrocínio envolvendo as diversas atividades e propriedades do clube. Sobre os produtos licenciados, o clube possuía, em 2019, mais de 12 mil produtos licenciados e parcerias com 136 empresas que atuam em mais de 100 países (REAL MADRID, 2019).

A partir dos três pilares estratégicos, Florentino Pérez conseguiu sanar as dívidas e equilibrar financeiramente o clube<sup>32</sup>, apesar do limitado êxito esportivo na sua primeira passagem como presidente do clube, o que gerou críticas e o fez renunciar à presidência em 2006. Pérez foi novamente eleito presidente do clube em 2009, dando continuidade ao modelo por ele implementado, com a diferença que no segundo mandato o sucesso financeiro foi acompanhado pelo sucesso esportivo<sup>33</sup> (KASE et al., 2006; MANDIS, 2016).

Por fim, cabe destacar que uma das principais vantagens do modelo implementado por Pérez é o desenvolvimento da marca do clube que permite em longo prazo:

[...] reduzir o nível de incerteza, ainda que isso possa parecer um paradoxo. Portanto, a estratégia adotada pelo Real Madrid busca a consolidação da sua marca como uma marca de prestígio, excelência e liderança que permita a criação de uma sólida fonte de receita para financiar a equipe com alguma independência dos resultados esportivos obtidos pelo clube. (CALLEJO; MARTINEZ, 2006, p. 55)<sup>34</sup>.

#### **2.4.3. Cenário europeu atual**

Para analisarmos o atual contexto futebolístico europeu tendo como viés a parte econômica, comercial e de marketing tomaremos como base o relatório da consultoria Deloitte referente à temporada 2017/2018 (DELOITTE, 2019). Analisando os nove clubes com maiores receitas podemos identificar três grupos de equipes. O primeiro é composto pelo Manchester United e pelo Real Madrid que, como citado, foram os pioneiros na implementação de uma gestão totalmente profissionalizada baseada nos princípios do Marketing Esportivo (BOLI, 2017; MANDIS, 2016).

O segundo grupo é o composto por equipes tradicionais que, segundo Mandis (2016), se basearam nos modelos do MU e do RM para desenvolverem, com sucesso, as suas áreas comerciais e de marketing. Esse grupo é formado por Barcelona, Bayern de Munique, Liverpool e Arsenal, que figuram entre os clubes de maiores receitas do mundo há mais de dez temporadas (DELOITTE, 2019).

---

<sup>32</sup> Uma prova do equilíbrio financeiro do clube pode ser observada no percentual das receitas destinadas ao pagamento dos salários dos jogadores, que na temporada 2018/2019 foi de 52%, bem abaixo do padrão recomendado pela UEFA de 70% (MANDIS, 2016; REAL MADRID, 2019).

<sup>33</sup> De 2009 a 2019 o RM venceu o campeonato espanhol e a Copa do Rei duas vezes e a Champions League e o mundial de clubes quatro vezes (REAL MADRID, S.D.).

<sup>34</sup> Traduzido pelo autor de: “[...] reducir el nivel de incertidumbre, aunque ello pueda parecer paradójico. Por lo tanto, la estrategia adoptada por el Real Madrid persigue la consolidación de su marca, como una marca de prestigio, excelencia y liderazgo, que permita la generación de una fuente de ingresos sólida para financiar al equipo, con cierta independencia de los resultados deportivos que pueda obtener el club.” (CALLEJO; MARTINEZ, 2006, p. 55).

Destaque para o Barcelona que, a partir de 2003, desenvolveu a área de marketing a partir da sua marca, essa calcada nos seus valores, estilo de jogo e na ligação com a Catalunha. Assim, a marca, a quarta mais valiosas do mundo entre as equipes esportivas em 2019 (BADENHAUSEN, 2019), somada à presença de grandes jogadores e a conquista frequente de títulos, permitiu o desenvolvimento comercial do clube, sua principal fonte de receita (47%) (DELOITTE, 2019), e uma expansão global (ALLEN; EGUÍA, 2004; CALZADA, 2012).

O Bayern de Munique também se destaca na vertente comercial, possuindo grandes receitas nesse quesito (55%). Já Liverpool e Arsenal apresentam como principal fonte de receita os contratos de transmissão das partidas, que geram, respectivamente, 49% e 47% das receitas. Por fim, o peso do *matchday* nessas quatro equipes é baixo, sendo mais relevante no Arsenal (25%) (DELOITTE, 2019).

O terceiro grupo de clubes é formado pelos chamados novos ricos, equipes que foram compradas por investidores, a maioria de fora do país de origem da equipe. Entre os novos ricos se destacam o Manchester City (5º colocado), o Paris Saint-Germain (PSG) (6º) e o Chelsea (8º). Desses, o último é o que mais tempo está entre os dez clubes de maiores receitas, desde a temporada 1996/97, e o que possuía as fontes de receitas mais equilibradas.

O Manchester City foi o segundo “novo rico” a figurar entre os clubes de maiores receitas (temporada 2011/12) e possuía, na temporada 2017/18, grande parte das mesmas concentradas nos direitos de transmissão (42%) e na parte comercial (47%). Já o PSG é o que possuía as fontes de renda mais desequilibradas, com destaque para a importância das receitas comerciais (58%) e estando entre os dez clubes de maiores receitas desde a temporada 2012/2013 (DELOITTE, 2017).

Rohde e Breuer (2016) apontam que a aquisição de clubes, desde os pequenos até os maiores do mundo, por investidores estrangeiros será o principal modelo de negócio do futebol europeu nos próximos anos, pois a presença dos mesmos possibilita o aumento dos investimentos e a diminuição das dívidas e dos prejuízos, pois os investidores tendem a modernizar a gestão por meio da sua profissionalização e do desenvolvimento da parte comercial e de marketing, fato já comprovado por estudos acadêmicos que demonstraram que os clubes ingleses de propriedade de estrangeiros apresentam melhores resultados econômicos dos que os de propriedade inglesa.



Contudo, a entrada de investidores, grande parte bilionários que injetam elevadas quantias, sofre críticas por parte dos clubes tradicionais, da torcida e da mídia, visto que os altos investimentos inflacionam o mercado, aumentando as dívidas e a desigualdade entre as equipes, além da falta de identificação dos novos proprietários com os torcedores e com a comunidade local (ROHDE; BREUER, 2016; WALTERS; HAMIL, 2016). Como forma de controlar o investimento e as dívidas dos clubes a *Union of European Football Associations*<sup>35</sup> (UEFA) implementou, a partir de 2012, o chamado *Fair Play Financeiro* (MORAES et al., 2014; ROHDE; BREUER, 2016) e entidades futebolísticas inglesas criaram em 2004 testes para avaliar os compradores das equipes locais (WALTERS; HAMIL, 2016).

A aquisição de clubes de futebol europeus por investidores, principalmente por não europeus, gerou recentemente um novo fenômeno: a criação de holdings esportivas internacionais compostas por diversas equipes não só de futebol (RABASSO; BRIARS; RABASSO, 2015). Como exemplo podemos citar a família italiana Pozzo, proprietária da Udinese e do Watford (ROHDE; BREUER, 2016); a família Glazer, proprietária do Manchester United e do Tampa Bay Buccaneers (NFL) (BOLI, 2017); Stan Kroenke, proprietário do St. Louis Rams (NFL), do Denver Nuggets (NBA), do Colorado Avalanche (NHL) e do Arsenal; e John Henry, que, por meio do *Fenway Sports Group*, controla o Boston Red Sox (MLB) e o Liverpool (THE FIELDS OF GREEN, 2014). Contudo, os grandes destaques são:

a) Red Bull: a empresa austríaca de bebidas investe fortemente no esporte como ferramenta de marketing e comunicação. A empresa possui duas equipes de hóquei no gelo (Red Bull Salzburg e Red Bull München); uma de jogos eletrônicos (Red Bulls); duas de Fórmula 1 (Red Bull Racing e Scuderia Toro Rosso); uma na NASCAR (Red Bull Racing Team); e cinco de futebol: Red Bull Salzburg (Áustria), New York Red Bull (Estados Unidos), Red Bull Bragantino (Brasil), RB Leipzig (Alemanha) e Red Bull Ghana (Gana) (RED BULL, S.D.-A; S.D.-B; S.D.-C);

b) City Football Group: criado em 2013 pelo ADUG (87%) em parceria com a China Media Capital e outros investidores a partir da compra do Manchester City pelo ADUG em 2008. O grupo é proprietário do Manchester City, do New York City (Estados Unidos) e do Melbourne City (Austrália), além de ser investidor no Yokohama F.

---

<sup>35</sup> União das Associações de Futebol Europeias, entidade que controla e gere o futebol europeu.

Marinos (Japão), no Club Atletico Torque (Uruguai) e no Girona FC (Espanha) (CITYFOOTBALL, S.D.);

c) Qatar Sports Investments: proprietário do Paris Saint-Germain, da marca esportiva *Burrda Sport* e da agência de Marketing Esportivo *NextStep* (QATAR SPORTS INVESTMENTS, S.D.). O presidente do QSI, Nassar Ghanim Al-Khelaifi, também é presidente da rede de televisão esportiva catariana *BeIN Sports*, que atua na Europa, América do Norte, Oceania e Ásia, e que possui relações próximas com o QSI e, principalmente, com o PSG (ROHDE; BREUER, 2016).

O cenário atual comprova o fato de o futebol ter se tornado um rentável negócio global inserido não mais apenas na Indústria do Esporte, mas principalmente na Indústria do Entretenimento, movimentando elevadas quantias e atingindo torcedores, tratados como clientes, em todas as partes do mundo. Nesse contexto, o Manchester United e o Real Madrid, precursores do processo, ainda se destacam, estando na vanguarda da globalização e da mercantilização do futebol mundial.

#### **2.4.4. Desenvolvimento econômico, comercial e de marketing dos clubes brasileiros**

No presente item abordaremos os clubes de futebol profissionais brasileiros, focando na criação, profissionalização e desenvolvimento administrativo, econômico, comercial e de marketing dos mesmos. Os clubes de futebol derivam dos clubes socioesportivos, esses fundados a partir de meados do século XIX (DACOSTA, 2006; SILVA; PEREIRA; MAZO, 2011). Os clubes socioesportivos se espalharam pelo Brasil, especialmente pelo Sul e Sudeste (DACOSTA, 2006) e seu funcionamento, segundo Carraveta (2006), eram e ainda são:

[...] sociedades civis com duração temporal indefinida, personalidade jurídica e patrimônio distinto de seus associados. Sua estrutura política e patrimonial é direcionada e controlada por seus estatutos e pelos conselhos deliberativo e consultivo [...]. Os estatutos representam os códigos que resumem os princípios fundamentais, as normas e os textos de aplicação que deverão ser seguidos pela diretoria executiva, enquanto os conselhos são responsáveis pelo assessoramento, orientação e decisão, em vários campos de atuação dos clubes. (CARRAVETA, 2006, p. 45)

Inicialmente, os clubes de futebol foram fundados por entusiastas da modalidade, a maioria jovens que a conheceram na Europa ou imigrantes, dentro dos clubes da elite (MASCARENHAS, 2014). Em São Paulo, onde o futebol primeiro se consolidou de forma organizada (PRONI, 1998), esse movimento foi comandado por Charles Miller, fundador da primeira equipe e incentivador da criação de outras (SANTOS NETO, 2002).

A primeira partida oficial foi em 1894 e até o início do século XX já havia quase uma dezena de clubes na cidade (BRUNORO; AFIF, 1997; CARRAVETA, 2006; SANTOS NETO, 2002). O mesmo fenômeno ocorreu no Rio de Janeiro, onde no início do século XX Oscar Cox introduziu o futebol e fundou, em 1902, o Fluminense Football Club, primeiro clube local exclusivamente de futebol (PRONI, 1998; SANTOS NETO, 2002).

O desenvolvimento dos clubes de futebol não ficou restrito aos clubes da elite, com equipes fundadas em colégios militares e católicos e em fábricas, nas quais os empresários incentivavam os funcionários, a maioria imigrantes e negros, a criarem equipes ligadas à empresa. Também surgiram clubes em bairros de operários<sup>36</sup> que contribuíam para o crescimento do futebol popular, conhecido como futebol de várzea (CARRAVETA, 2006; PRONI, 1998).

A organização e a gestão dos clubes de futebol se baseavam na citada organização amadora dos clubes socioesportivos e Silva (2012) relata que os mesmos surgiram como associações civis de forma natural, apenas para promover a prática da modalidade e sem visar outros objetivos como o lucro. O desenvolvimento dos clubes de futebol, segundo Damo (2007), é relacionado ao clubismo, ou seja, no sentimento de pertencimento baseado em ligações emocionais, valores e identidades forjadas entre os jogadores, torcedores e o clube. O clubismo é o principal capital dos clubes futebolísticos que, se bem trabalhado, pode gerar retornos financeiros.

O desenvolvimento do futebol e dos clubes nesse momento ocorreu sem a participação do Estado, com as equipes, majoritariamente as da elite, se reunindo para formar entidades de administração da modalidade que seriam responsáveis por organizar os campeonatos locais, intermediar os conflitos e aplicar as regras internacionais da modalidade (REIS et al., 2013).

---

<sup>36</sup> A primeira e principal equipe fabril desenvolvida no eixo Rio-São Paulo foi o *Bangu Athletic Club*, fundado em 1904 (BANGU ATHLETIC CLUB, S.D.; CARRAVETA, 2006). Destaque também para a criação, em 1910, por trabalhadores paulistanos do Sport Club Corinthians Paulista, clube que se consolidou como a principal equipe popular de São Paulo nas décadas seguintes (PRONI, 1998).

A popularização dos campeonatos a partir da década de 1910 levou os clubes, da elite e os populares, a cobrarem ingressos para as partidas do crescente público, gerando receitas e iniciando a transição do futebol amador para o profissional (AIDAR; LEONCINI, 2002; DAMO, 2007; SILVA, 2012). A presença de torcida e a renda por ela gerada motivaram a realização de campeonatos contínuos (DAMO, 2007), além de que os torcedores, por pagarem, passaram a exigir jogos de qualidade, pressionando os clubes e seus dirigentes a buscarem os melhores atletas, que acalmariam a torcida e aumentariam as receitas.

A busca pelos melhores atletas fez os clubes oferecerem vantagens como emprego, moradia e prêmios em dinheiro em um período no qual o pagamento dos salários era proibido (FRANZINI, 2003), o que atraiu jogadores de origem humilde para os clubes da elite e iniciou o fim do elitismo e a profissionalização da modalidade (CARRAVETA, 2006; DAMO, 2007; MASCARENHAS, 2014).

A popularização fez com que os membros da elite se afastassem gradualmente da participação como jogadores, assumindo os postos de direção dos clubes e atuando de forma amadora. Surge também o paternalismo por meio da figura do dirigente rico que, ao injetar recursos no clube, controlava o mesmo e os jogadores, além de utilizar o clube para alavancar os seus negócios particulares; obter visibilidade, notoriedade e benefícios políticos; e controlar as crescentes receitas (AIDAR; LEONCINI, 2002; BRUNORO; AFIF, 1997; CARRAVETA, 2006; MASCARENHAS, 2014; SILVA, 2012). A manutenção do poder das elites nos clubes foi consolidada por meio da criação dos conselhos deliberativos, grupos formados por sócios com relevância social e financeira que definiam as diretrizes dos clubes, controlavam o uso dos recursos, elegiam o presidente e os diretores com base em interesses políticos e afastavam os demais sócios e os torcedores da gestão, garantindo o controle e o uso dos clubes pela elite (CARRAVETA, 2006; DAMO, 2007; PRONI, 1998).

O reconhecimento da profissionalização ocorreu em 1933 impulsionado pela política trabalhista de Getúlio Vargas, sendo que o mesmo só foi aceito pela Confederação Brasileira de Desportos (CBD)<sup>37</sup> em 1937. O reconhecimento legal do profissionalismo dos jogadores causou importantes modificações no futebol brasileiro como:

---

<sup>37</sup> Entidade fundada em 1914 com o objetivo de administrar nacionalmente as diversas modalidades esportivas, como futebol, basquete, vôlei, etc. (SARMENTO, 2006).

- a) Abertura de um novo e promissor mercado de trabalho, principalmente para as classes mais baixas, modificando a relação entre torcedores e jogadores, que eram funcionários e não mais sócios dos clubes (DAMO, 2007; RODRIGUES, 2003);
- b) Diminuição da imigração de atletas para o exterior (AIDAR; LEONCINI, 2002);
- c) Os jogadores se transformaram no patrimônio mais valioso dos clubes, criando um mercado de compra e venda, com os vendedores devendo receber uma indenização conhecida como passe (DAMO, 2007; RODRIGUES, 2003);
- d) Criou avanços administrativos nos clubes, obrigados a se organizarem para controlarem os contratos e a parte financeira, principalmente o pagamento dos salários (BRUNORO; AFIF, 1997; REIS et al., 2013).

Ao longo da década de 1930 a relação de Vargas com o futebol foi se estreitando, como na colaboração para a construção do estádio do Pacaembu, que gerou aos clubes paulistanos um significativo aumento de receitas (PRONI, 1998). Em 1941 entrou em vigor o Decreto-Lei 3.119, a primeira legislação esportiva brasileira (SILVA, 2012). Apesar de colocar o futebol como modalidade principal, a mesma não tratava diretamente dos clubes e da sua gestão, apenas proibia que os mesmos obtivessem lucros, além de prever incentivos como a isenção de impostos e de taxas de importações para materiais esportivos (MAZZEI; BARROS, 2012; SILVA, 2012).

Também foi criado o Conselho Nacional de Desportos (CND), que deveria fiscalizar as entidades de gestão e os clubes e indicar procedimentos relativos à gestão dos mesmos, como a exigência de alvará de funcionamento aos clubes, imposição de um modelo de estatuto e padronização de questões gerenciais como contratos e documentos financeiros (PRONI, 1998). Assim, os clubes de futebol passaram a ser controlados pelas entidades administrativas do Esporte, no caso as Federações e a CBD, todas subordinadas à Fifa, e pelo governo por meio do CND (SILVA, 2012).

Da década de 1910 até 1960 as competições clubísticas se resumiam basicamente aos campeonatos estaduais, visto que obstáculos financeiros e de logística/transporte impediam a integração nacional (MASCARENHAS, 2014; PRONI, 1998). Contudo, a rivalidade entre os clubes da mesma cidade tornava as competições atraentes devido ao elevado público que gerava receitas por meio da bilheteira, com o futebol se tornando um espetáculo de massa e a principal opção de lazer da população urbana, apesar da manutenção da gestão amadora que não visava obter lucros (PRONI, 1998).

Na década de 1960 o futebol brasileiro, se comparado com o europeu, apresentava uma série de atrasos e problemas gerando questionamentos sobre a manutenção da estrutura dos clubes, apesar das conquistas mundiais da seleção brasileira esconderem tais problemas (BRUNORO; AFIF, 1997; PRONI, 1998).

Em 1964 os militares assumiram o poder e se aproximaram do futebol (MASCARENHAS, 2014; PRONI, 1998; SILVA, 2012), inicialmente por meio de leis, com destaque para a criação, em 1969, da Loteria Esportiva para financiar o esporte; para a Lei 6.251 de 1975 que criou uma nova regulamentação esportiva, ampliando a atuação do CND; e para a Lei 6.345/1976 (PRONI, 1998; SARMENTO, 2006; SILVA, 2012), que determinou novas regras para a profissão de jogador de futebol e regulamentou o passe, instrumento legal que garantia aos clubes o vínculo esportivo dos atletas mesmo ao final dos contratos de trabalho (LOCH, 2010). Com a regulamentação, o passe dos atletas se consolidou com o principal ativo dos clubes, que obtinham receitas por meio da cessão do mesmo a outros clubes (PRONI, 1998).

O governo militar, se beneficiando da conquista do tricampeonato mundial em 1970 e com o objetivo de integrar o país por meio do futebol (MASCARENHAS, 2014; PRONI, 1998; SARMENTO, 2006), além de visar garantir um calendário futebolístico atraente para os apostadores da Loteria Esportiva (PRONI, 1998), concordou em arcar, via CND e com recursos da Loteria Esportiva, com as despesas das viagens dos clubes viabilizando a realização do Campeonato Brasileiro (Brasileirão) a partir de 1971. Contudo, a criação do Brasileirão, segundo Proni (1998), não alterou o calendário da modalidade, já que o mesmo passou a coexistir com os campeonatos estaduais, atendendo o desejo das federações estaduais e de outras forças políticas.

O Brasileirão gerou novas receitas de bilheteria aos clubes e passou a ser utilizado politicamente devido aos convites de participação serem realizados por meio de critérios políticos e não técnicos, de forma que clubes das principais cidades do país, muitos deles de baixo nível técnico, sem tradição e méritos, foram convidados a participar na década de 1970, ocasionando um inchaço do campeonato<sup>38</sup> (MASCARENHAS, 2014; PRONI, 1998; SANTIAGO JÚNIOR, 2006).

Proni (1998) aponta que a aparente modernização do futebol brasileiro gerada pela criação do Campeonato Brasileiro visou apenas atender às pressões de políticos

---

<sup>38</sup> Em 1974 o Campeonato Brasileiro era composto por 40 equipes. Em 1975 esse número foi elevado para 54, 62 em 1977, 74 em 1978 e 94 clubes em 1979, auge do inchaço do nacional (SANTIAGO JÚNIOR, 2006).

e do governo federal, que usavam os clubes para se promover, fortalecendo o modelo vigente de gestão dos clubes que:

[...] continuaram a depender basicamente das arrecadações incertas das bilheterias, da contribuição limitada de seus associados e do dinheiro obtido na negociação dos "passes" dos atletas. Assim, quando os custos correntes cresciam ou as receitas eram insuficientes, muitos clubes recorriam ao endividamento bancário e/ou deixavam de recolher impostos para a União. (PRONI, 1998, p. 203).

Em 1979 a CBD foi desmembrada e extinta e o futebol passou a ser gerido pela Confederação Brasileira de Futebol (CBF) que, com a saída dos militares da sua direção, ganhou autonomia (SARMENTO, 2006). Nesse momento, os clubes iniciaram protestos contra o inchaço e a fórmula de disputa do Brasileirão, que também possuía problemas de organização e uma limitada atração para os clubes (PRONI, 1998). Todos esses fatores impediam que as equipes soubessem com antecedência se participariam da competição e quantos jogos iriam disputar, questão que impedia a realização de planejamentos de médio e longo prazo (MASCARENHAS, 2014; SANTIAGO JÚNIOR, 2006).

Em resposta às críticas, a CBF reduziu o número de clubes, criou outras divisões e passou a utilizar critérios técnicos para os convites de participação a partir do desempenho nos campeonatos estaduais (MASCARENHAS, 2014; PRONI, 1998; SANTIAGO JÚNIOR, 2006). Contudo, tais critérios geraram novos problemas devido à falta de transparência e ao fraco desempenho de clubes tradicionais nos estaduais (MASCARENHAS, 2014; SANTIAGO JÚNIOR, 2006), o que motivou novos protestos que nem mesmo a interferência do CND, obrigando a serem seguidos critérios de ascenso e descenso (SANTIAGO JÚNIOR, 2006), resolveu.

Em paralelo, o Brasil enfrentou na década de 1980 uma grave crise econômica que afetou diretamente os clubes com queda do público e da renda; aumento dos custos das contratações; queda da rentabilidade devido à elevada inflação e à alta dos juros bancários que afetaram a capacidade de investimentos em jogadores e em infraestrutura, fatores que aumentaram drasticamente as dívidas e forçaram a venda dos melhores jogadores (PRONI, 1998).

Proni (1998) relata que durante a década de 1980 ficaram evidentes os problemas internos e externos dos clubes de futebol brasileiros. Os internos eram constituídos da dependência das receitas oscilantes da bilheteria e da venda de atletas; a não utilização

dos princípios básicos de Administração; e a manutenção do modelo de gestão amador direcionado apenas para o atendimento dos interesses políticos e pessoais dos dirigentes que atuavam de forma autoritária, paternalista, retrograda e irracional.

Externamente, afetavam os clubes o fato dos campeonatos serem mal organizados e instáveis, com as competições, principalmente as estaduais, deficitárias; constantes brigas de poder entre clubes, federações e CBF; legislação intervencionista que limitava o desenvolvimento comercial dos clubes; mercado consumidor de baixo poder aquisitivo; e dificuldades de obtenção de financiamento externo, problemas que geravam uma constante vulnerabilidade externa, sendo que “se fossem empresas comerciais, naquelas condições adversas, a maioria das equipes brasileiras poderia ter falido ou pedido concordata” (PRONI, 1998, p. 209).

A crise econômica, que desvalorizou a moeda, somada à dos clubes nacionais e ao desenvolvimento dos clubes europeus, que começaram a utilizar modelos modernos de gestão para buscar fontes de renda estáveis por meio de estratégias de marketing (PRONI, 1998), em um momento de abertura do mercado europeu à jogadores estrangeiros, reiniciou o êxodo de jogadores brasileiros para a Europa (DAMO, 2007; JACOBS; DUARTE, 2006; MASCARENHAS, 2014). Inicialmente o alvo eram os principais jogadores, mas com o tempo até jovens atletas se transferiram, com os clubes apoiando as vendas por considerá-las positivas por gerarem elevadas receitas utilizadas para equilibrar as finanças, sem considerar que a perda dos jogadores afetava as demais fontes de renda, principalmente a bilheteira, e afastavam os torcedores, renegando o futebol brasileiro ao papel de mero fornecedor de mão de obra (JACOBS; DUARTE, 2006; PRONI, 1998).

Nesse período, os clubes pequenos e do interior começaram a enfrentar uma crise ainda maior do que a das principais equipes, sendo a mesma motivada por fatores como (BRUNORO; AFIF, 1997; MASCARENHAS, 2014; PRONI, 1998):

- a) Utilização de um modelo de gestão amador e arcaico que gerava constante desequilíbrio orçamentário;
- b) Limitada capacidade dos dirigentes para buscarem alternativas que não fosse a injeção de recursos próprios;
- c) Fim da intervenção e do apoio estatal que permitia a esses clubes jogarem os principais campeonatos;



- d) Aceleração do processo de mercantilização do futebol, principalmente com a venda dos melhores jogadores para as grandes equipes nacionais ou para o exterior;
- e) Diminuição do número de torcedores e limitado crescimento dos mesmos;
- f) Construção de grandes estádios nas principais cidades que geravam para os clubes das mesmas elevadas receitas, consolidando a vantagem dos mesmos;
- g) Desenvolvimento e crescimento do Campeonato Brasileiro, que com o tempo ficou restrito às principais equipes e gerou a desvalorização e o encurtamento dos campeonatos estaduais;
- h) Aumento das transmissões de jogos pela televisão, que focava nas equipes de São Paulo e do Rio de Janeiro.

Esses fatores limitaram o desenvolvimento das pequenas equipes interioranas, causando o fechamento de algumas e levando as que sobreviveram a focar na formação e na venda de jovens jogadores para as principais equipes nacionais, afetando a sua qualidade técnica e afastando o público local, que passou a torcer para as equipes das capitais, além de diminuir o mercado de trabalho dos técnicos e dos jogadores de futebol (MASCARENHAS, 2014; PRONI, 1998).

Para tentar diminuir a crise, os principais clubes de São Paulo e do Rio de Janeiro começaram a utilizar o Marketing Esportivo para gerar novas receitas. Nesse momento, o futebol era considerado apenas uma ferramenta para a publicidade das empresas, o que limitava o Marketing Esportivo, pois não era aplicado diretamente aos clubes e aos seus produtos, aplicação que poderia torná-los mais atrativos para o público, patrocinadores e televisão (PRONI, 1998). Assim, o uso do Marketing Esportivo consistia basicamente na venda de espaços publicitários, com a colocação de placas ao redor do gramado, espaços nos uniformes e, a partir de 1982 (MAGALHÃES; LIMA, 2015; MÜLLER, 2014), contratos com empresas de material esportivo e dos direitos televisivos (DAMO, 2007; PRONI, 1998; SOUZA, 2008). Sobre esse momento, Proni (1998) afirma que:

[...] depois de permitida a exploração do uniforme do time para a divulgação dos patrocinadores, abriu-se uma nova gama de recursos para as equipes. Concomitantemente, o incremento paulatino de programações esportivas na TV ajudou a consolidar o futebol como veículo de propaganda. Alguns canais de televisão, constatando que a publicidade nas transmissões ao vivo se tornava mais requisitada, aos poucos se transformaram nos principais incentivadores do marketing

esportivo. A cobertura de eventos e os programas de entrevistas passaram a ser desejados não só porque serviam de vitrine para valorizar o "passe" dos atletas, mas também porque podiam ajudar a obter contratos de patrocínio. (PRONI, 1998, p. 212).

A completa aplicação do Marketing Esportivo nos clubes foi limitada pelo amadorismo da gestão e pela política interna, que impediam um relacionamento profissional com empresas e emissoras de televisão, além de problemas relacionados aos campeonatos e ao calendário, limitando o número de empresas que investiam no futebol (PRONI, 1998). A rejeição das empresas começaria a diminuir apenas após a realização da Copa União em 1987. Esse campeonato foi o auge dos conflitos entre os clubes e a CBF que, sem a verba oriunda da Loteria Esportiva, anunciou que não poderia realizar o Brasileirão (PRONI, 1998; REIS et al., 2011; SARMENTO, 2006). Em resposta, os principais clubes do país, visando assumir a organização do campeonato, fundaram o Clube dos 13<sup>39</sup> e, por meio de um projeto de Marketing Esportivo, formularam a Copa União. A competição foi composta de apenas 16 clubes que tiveram a garantia de uma rentabilidade mínima devido à patrocinadores e à parceria com a Rede Globo (PRONI, 1998).

A Copa União teve elevadas médias de público e, apesar da organização das edições seguintes do Campeonato Brasileiro ter retornado à CBF, com o Clube dos 13 responsável apenas pela sua comercialização, ficou evidente que se bem organizado o futebol brasileiro poderia ser rentável para os clubes e para os patrocinadores (AIDAR; LEONCINI, 2002; PRONI, 1998; REIS et al., 2011; SANTIAGO JÚNIOR, 2006). Após 1987 as transmissões ao vivo dos jogos se tornaram mais frequentes, elevando as receitas oriundas da televisão, atraindo novos patrocinadores e incentivando a profissionalização e a modernização dos clubes, apesar da manutenção da gestão amadora e política (PRONI, 1998).

Em 1989 Ricardo Teixeira assumiu a presidência da CBF e implementou mudanças como a reorganização do calendário, a criação da Copa do Brasil, a redefinição do modelo de negociação com as emissoras de televisão e a criação de um plano de marketing para o futebol brasileiro, especialmente para a CBF e para a seleção, com as mudanças contribuindo para a aceleração do processo de espetacularização e comercialização do futebol no país (MASCARENHAS, 2014; PIMENTA, 2000). Já os

---

<sup>39</sup> O clube dos 13, oficialmente intitulado União dos Grandes Clubes do Futebol Brasileiro, foi criado em 1987 pelas seguintes equipes: Atlético Mineiro, Bahia, Botafogo, Corinthians, Cruzeiro, Flamengo, Fluminense, Grêmio, Internacional, Palmeiras, Santos, São Paulo e Vasco da Gama (SARMENTO, 2006).

clubes, afetados pela constante queda de público, passaram a depender cada vez mais das receitas da venda dos atletas e da televisão (MASCARENHAS, 2014).

A interferência estatal nos clubes foi extinta devido à autonomia concedida às entidades esportivas pela Constituição de 1988, relegando ao Estado apenas o poder normativo (PRONI, 1998; SILVA, 2012). Para colocar em prática as determinações constitucionais foi proposta a Lei 8.672/1993 (Lei Zico) (SILVA, 2012), cujo projeto inicial previa significativas mudanças nos clubes como a obrigação da transformação deles em clubes-empresa; a adoção de modelos empresariais de gestão; o fim de isenções e benefícios legais; e a extinção do passe (PRONI, 1998).

Contudo, o projeto foi considerado muito avançado por grande parte dos dirigentes, técnicos, jogadores, legisladores e por parte da imprensa que julgavam que os clubes seriam incapazes de cumprir as regras e que os efeitos do fim do passe seriam negativos, além do fato de que a lei limitaria a atuação dos tradicionais dirigentes e dos conselhos deliberativos, com os mesmos realizando *lobby* contra o projeto (PRONI, 1998). Assim, a Lei Zico foi totalmente alterada, não extinguindo o passe e apenas admitindo a possibilidade dos clubes se transformarem em empresas e obterem lucro, além de beneficiá-los ao autorizar que eles explorassem os jogos de bingo como fonte de receita (AVANCINI NETO; MANSUR, 2002; PRONI, 1998; SILVA, 2012). Os clubes ficaram responsáveis pela sua modernização e profissionalização gerencial, o que na prática não ocorreu, com apenas o pequeno União São João de Araras se tornando, inicialmente, um clube-empresa<sup>40</sup> (PRONI, 1998).

Apesar da manutenção do modelo de gestão, alguns dos principais clubes, como São Paulo, Palmeiras e Grêmio, passaram por um lento processo de profissionalização administrativa espontânea que gerou maiores contratos de patrocínios; o aperfeiçoamento dos departamentos de futebol; a construção de centros de treinamento; e a ampliação da aplicação do Marketing Esportivo, com a valorização desses clubes no mercado publicitário gerando patrocínios mais rentáveis. Contudo, a organização da parte comercial e de marketing ainda era limitada, o que impedia a geração de maiores receitas, principalmente com a venda de produtos para os torcedores, mantendo a dependência das receitas oriundas da venda dos atletas para o exterior (PRONI, 1998).

---

<sup>40</sup> Apesar de ter tido sucesso durante a década de 1990, o União São João não se manteve entre os principais clubes brasileiros, tendo decretado falência em 2015.

Uma nova tentativa de forçar a modernização e a profissionalização dos clubes ocorreu em 1998 por meio da Lei 9.615 (Lei Pelé) que, além de revisar toda a legislação e o sistema esportivo brasileiro, instituiu grande parte dos principais itens eliminados da Lei Zico, com destaque para a extinção do passe e a obrigatoriedade dos clubes de futebol se tornarem empresas (BRASIL, 1998; SILVA, 2008; SILVA, 2012). Pelé, principal incentivador da nova legislação, pretendia que a mesma modernizasse a gestão dos clubes, as relações de trabalho no futebol e incentivasse a reestruturação dos campeonatos (PRONI, 1998), apontando que a mesma visava “a transformação do futebol em uma atividade que ultrapassa os limites da disputa esportiva para ganhar contorno de negócio [...] parte da grande e nova indústria do entretenimento” (NASCIMENTO, 2002, p. 15).

Todavia, a Lei Pelé mantinha grande parte da Lei Zico (MELO FILHO, 2011) e não apontava claramente como deveria ser o processo de transição para o modelo de clubes-empresa (PRONI, 1998). O fim do passe, que deveria beneficiar os atletas, foi benéfico apenas para os empresários e prejudicou os clubes, que não estavam preparados para perder os direitos sobre os jogadores, ficando, assim, dependentes dos empresários. Dessa forma, os clubes perderam a propriedade e o controle das suas principais fontes de renda, não estando preparados para obterem novas receitas. A situação agravou a crise financeira dos mesmos, principalmente dos pequenos clubes do interior que se dedicavam à formação e que passaram a perderem seus jovens atletas por não terem condições de firmar contratos profissionais com os mesmos (MASCARENHAS, 2014; MELO FILHO, 2011; PRONI, 1998; SILVA, 2012).

A transformação do futebol em um negócio pela Lei Pelé pode ser evidenciada pelas parcerias firmadas pelos clubes brasileiros. Nesse momento fundos de investimento, agências de Marketing Esportivo, empresas e bancos estrangeiros firmaram parcerias com os clubes visando explorar o potencial esportivo e de marketing dos mesmos (AIDAR; LEONCINI, 2002; PRONI, 1998). As principais parcerias do período foram: Palmeiras e Parmalat; Corinthians e Vitória com o Banco Excel-Econômico; Bahia, que se transformou em empresa, com o Banco *Opportunity*, que comprou 51% da empresa formada pelo clube; Flamengo com a agência de Marketing Esportivo ISL; Corinthians e Cruzeiro com o fundo de investimento *Hicks Muse*; e Vasco da Gama com o *Nations Bank*/Banco Liberal, que assumiram a parte comercial e de marketing do clube, chegando a lançar títulos da empresa então formada. Também houveram

casos em que as equipes terceirizaram o marketing; arrendaram a parte esportiva para investidores; foram compradas; e clubes fundados como empresas (AIDAR; LEONCINI, 2002; PRONI, 1998).

Contudo, apesar das diferentes iniciativas, cabe a ressalva que todas, independente do sucesso esportivo ou financeiro inicial, fracassaram no médio e longo prazo devido à manutenção do modelo amador e da pressão dos dirigentes incomodados pela perda de poder e influência. Assim, os investidores estrangeiros se afastaram do futebol brasileiro, pois não haviam garantias claras sobre os investimentos realizados. Uma prova disso é que a obrigação dos clubes de se transformarem em empresas, que deveria então entrar em vigor, foi revogada pela Lei 9.981/2000 (Lei Maguito), mantendo o modelo de gestão amador (SILVA, 2012).

Após problemas envolvendo a realização do Brasileirão de 2000 e a criação da Copa João Havelange, a CBF iniciou um processo de reorganização dos campeonatos e do calendário do futebol brasileiro o que gerou, a partir de 2003, uma estabilização dos mesmos e permitiu novos investimentos das empresas e da televisão, essa impulsionada pela expansão dos canais por assinatura e do sistema de *pay-per-view*, com as receitas da comercialização dos direitos de transmissão se tornando, ao longo da primeira década do século XXI, a principal fonte de receita dos clubes (GONÇALVES; CARVALHO, 2006; ITAÚ BBA, 2014; MASCARENHAS, 2014).

A criação do Estatuto do Torcedor, por meio da Lei 10.671/2013, aumentou a proteção do torcedor ao considerá-lo consumidor, reafirmando a comercialização do futebol e exigindo dos clubes um novo tratamento para os mesmos (BRASIL, 2003; SILVA, 2012).

Apesar do crescimento das receitas ao longo da primeira década do século XXI, as dívidas dos clubes também aumentaram devido à diminuição da venda de atletas e das receitas de bilheteria (CARRAVETA, 2012; GONÇALVES, 2014; ITAÚ BBA, 2014; MOREIRA, 2014). As dívidas, aliadas à manutenção da gestão amadora, impediu um completo desenvolvimento e profissionalização dos clubes, principalmente das pequenas equipes que ficaram impossibilitadas de participar do Campeonato Brasileiro devido à problemas gerenciais e financeiros. Essas equipes passaram a disputar somente os campeonatos estaduais, cada vez mais decadentes e deficitários, ficando inativas durante grande parte do ano (MASCARENHAS, 2014). E, apesar da redemocratização, do desenvolvimento econômico e das novas legislações, o futebol

brasileiro continuou sendo utilizado como forma de promoção de políticos e para atender desejos pessoais dos dirigentes (ALVES; PIERANTI, 2007).

Até 2011 o Clube dos 13 era o responsável por negociar coletivamente os contratos dos clubes membros e dos demais participantes da primeira divisão do Campeonato Brasileiro com as emissoras de televisão, sendo que nesse ano, durante as negociações para um novo contrato, o Corinthians e as quatro principais equipes do Rio de Janeiro (Botafogo, Vasco da Gama, Flamengo e Fluminense), alegando que a negociação coletiva lhes prejudicava, romperam com a entidade e passaram a negociar individualmente com as emissoras de televisão<sup>41</sup> (RIBEIRO JÚNIOR et al., 2014). O rompimento levou outras equipes a fazerem o mesmo e ocasionou a extinção do Clube dos 13, com as equipes negociando diretamente com os canais de televisão. Tal fato elevou as receitas dos clubes (2,5 vezes em seis anos), apesar de aumentar a diferença entre os valores recebidos pelas equipes (SABEDRA, 2017).

A escolha do Brasil para sediar a Copa do Mundo de 2014 gerou, no período anterior à disputa, elevadas expectativas de que finalmente a gestão dos clubes seria totalmente profissionalizada e que novos investimentos seriam realizados nas equipes, que também seriam beneficiadas pelas novas arenas construídas (MAZZEI; ROCCO JÚNIOR, 2017).

Contudo, antes mesmo da realização da Copa os problemas dos clubes entraram em evidência devido às ações do Bom Senso Futebol Clube. O grupo de jogadores de futebol profissional expôs claramente a realidade e os problemas das equipes brasileiras, como o baixo nível de profissionalismo, as elevadas dívidas, os problemas financeiros e o baixo público das partidas (MORAES et al., 2014). A esses problemas soma-se a má participação esportiva da seleção na Copa do Mundo 2014 (UOL, 2014), que colaborou para evidenciar os problemas do futebol brasileiro, principalmente os dos clubes, gerando reações por parte dos legisladores e da CBF, que criaram novas regulamentações.

Em 2015 foi promulgada a Lei 13.155, intitulada de Lei de Responsabilidade Fiscal do Esporte, que criou o Programa de Modernização da Gestão e de Responsabilidade Fiscal do Futebol Brasileiro (PROFUT) e estabeleceu “princípios e práticas de responsabilidade fiscal e financeira e de gestão transparente e democrática para

---

<sup>41</sup> Na época, o Clube dos 13 realizava uma concorrência pública para a venda dos direitos de transmissão do Brasileirão, com a participação da Rede Globo, da Rede TV e da Record TV. Críticos do final da entidade relatam que o fim da mesma foi orquestrado pela Globo, que temia perder os direitos, e pelo então presidente do Corinthians, Andrés Sanchez, que almejava aumentar o seu poder no futebol brasileiro e obter mais receitas para o seu clube (RIBEIRO JÚNIOR ET AL., 2014).

entidades desportivas profissionais de futebol” (PREÂMBULO, BRASIL, 2015). Foram disponibilizados parcelamentos especiais para as dívidas dos clubes; criada a Autoridade Pública de Governança do Futebol, órgão público para fiscalizar o cumprimento da Lei; e autorizado o desenvolvimento de uma loteria instantânea que repassaria 2,7% da sua arrecadação aos clubes (BRASIL, 2015). Contudo, até o final de 2019 a criação da mesma ainda não havia sido concretizada.

O PROFUT permitiu o refinanciamento das dívidas com o governo federal em até 20 anos com redução de 70% das multas e de 40% dos juros, exigindo dos clubes que no máximo 80% da receita bruta fosse utilizada para o pagamento de atletas profissionais; pagamento em dia de salários e direitos de imagens; comprovação de regularidade fiscal e trabalhista por meio da Certidão Negativa de Débitos; regularização das ações trabalhistas; proibição da antecipação de verbas de períodos posteriores ao mandato dos dirigentes; restrição dos mandatos ao máximo de 4 anos com apenas uma reeleição; comprovação da existência de conselho fiscal autônomo; e realização de investimentos na formação de jogadores e no futebol feminino, impondo à quem não cumprissem as determinações o rebaixamento de divisão (BRASIL, 2015).

O prazo para adesão ao programa foi até julho de 2016 e mais de 50 clubes assentiram, sendo que alguns dos principais clubes, como Palmeiras, Coritiba e Goiás, não participaram (BARROS; DIUANA, 2015). Os benefícios fiscais foram concedidos desde 2015, contudo, as contrapartidas, que seriam exigidas a partir de 2017, foram prorrogadas para 2018 (MOREIRA, 2016). Entretanto, em setembro de 2017, uma liminar do ministro do Supremo Tribunal Federal Alexandre de Moraes considerou ilegal o rebaixamento aos infratores, o proibindo (FERNANDEZ, 2017). A medida gerou críticas da imprensa e de especialistas no assunto (PAULINO, 2017; SOMOGGI, 2017) por transformar a Lei, que deveria ocasionar mudanças reais no futebol, em um pacote de benesses para os clubes, como exposto por Somoggi (2017):

A bancada da bola<sup>42</sup> fez mais um desserviço ao desenvolvimento do nosso mercado, com a CBF como artífice. Como sempre ocorre no Brasil, há claros interesses em que não progridamos em termos de gestão. Todas as tentativas legislativas ligadas à gestão dos clubes foram deturpadas e destruídas pela bancada da bola. [...] na prática mantém o futebol brasileiro como um ambiente de negócios obscuro, onde a sonegação impera e sem boas práticas de gestão. (SOMOGGI, 2017).

---

<sup>42</sup> Referência ao grupo de parlamentares, tanto deputados federais como senadores, ligados à CBF e aos clubes que atuam em favor dos interesses dos mesmos. Para mais consultar Romário (2017).

Outra discussão é do projeto de Lei 5.082/2016 que visa a criação da Sociedade Anônima do Futebol (SAF), formato especial de sociedade empresarial que permitirá aos clubes de futebol se transformarem de entidades sem fins-lucrativos em empresas societárias com fins lucrativos (LEITE, 2016). Tal projeto é inspirado nas legislações vigentes em países como Portugal, Espanha e Colômbia e visa, na prática, retomar a obrigação da Lei Pelé original dos clubes se tornarem empresas descrevendo, dessa vez, como deve ser tal processo (CASTRO, 2016A; 2016B) e concedendo benefícios fiscais e tributários aos clubes que adotarem o modelo empresarial, com fins lucrativos, admitindo a possibilidade da entrada de investidores nacionais e estrangeiros, já que concede garantias legais para tal. Em novembro de 2019 o projeto foi aprovado em regime de urgência na Câmara dos Deputados e seguiu para o Senado, onde aguardava, no início de 2020, para ser analisado e votado, sem uma previsão para entrar em vigor (O GLOBO, 2019).

Em paralelo, a CBF, seguindo determinações da Fifa, da Confederação Sul-Americana de Futebol (Conmebol) e da Lei 13.155/2015, criou o Regulamento de Licença de Clubes, conjunto de regras que visa estabelecer a estrutura, procedimentos e os critérios técnicos para os clubes disputarem competições nacionais e internacionais (ASSESSORIA CBF, 2017). São abordadas determinações sobre as categorias de base, a equipe principal, a área médica, o futebol feminino, os estádios, os centros de treinamento, a gestão executiva e a parte financeira dos clubes (CONFEDERAÇÃO BRASILEIRA DE FUTEBOL, 2017B), todos detalhados no manual de licenciamento (CONFEDERAÇÃO BRASILEIRA DE FUTEBOL, 2017A). As regras entraram em vigor em 2018 para os clubes que disputam a primeira divisão do Brasileirão e até 2021 todos os clubes que participam das quatro divisões do Campeonato Brasileiro devem estar licenciados (ASSESSORIA CBF, 2017; CONFEDERAÇÃO BRASILEIRA DE FUTEBOL, 2017B).

Por fim, destacamos que, apesar dos problemas expostos, existem atualmente 742 clubes profissionais filiados à CBF<sup>43</sup> (ASSESSORIA CBF, 2019c), evidenciando que muitos ainda conseguem sobreviver em meio à crise financeira e à ausência de uma gestão profissional e moderna.

---

<sup>43</sup> Há também, segundo a CBF, 385 clubes amadores (ASSESSORIA CBF, 2019c).



Ao observarmos atentamente esse número podemos fazer algumas análises, como ao contrastá-lo com o Ranking Nacional de Clubes da CBF de 2020<sup>44</sup>, composto (ASSESSORIA CBF, 2019b) Por 227 equipes que receberam pontuação por terem participado do Campeonato Brasileiro e da Copa do Brasil nos últimos cinco anos. Assim, podemos apontar que 70% dos clubes profissionais brasileiros não participaram de tais competições, as mais longas e rentáveis, nos últimos cinco anos, estando relegados às diferentes divisões das competições estaduais que possuem, na maioria das vezes, duração de até quatro meses conforme o calendário oficial da CBF<sup>45</sup>. Assim, tais equipes não atuam ao longo de toda temporada, mas sim de forma esporádica, o que limita a sua atividade profissional.

Pelo exposto fica evidente a necessidade de que a estrutura e o modelo de gestão do futebol brasileiro sejam repensados e que ações sérias, práticas, reais e adequadas à realidade brasileira devem ser tomadas visando a total profissionalização dos clubes enquadrados como profissionais, o que gerará uma discussão, que não cabe ao presente estudo, sobre a viabilidade da existência do atual número de equipes tidas como profissionais no Brasil e qual deve ser o futuro das mesmas, além de qual é o papel do marketing nessas equipes.

---

<sup>44</sup> O Ranking Nacional de Clubes da CBF de 2020 se encontra no Anexo 3.

<sup>45</sup> O calendário oficial da CBF para a temporada 2020 encontra-se no Anexo 4.

### **3. ETAPA I – IDENTIFICAÇÃO E ANÁLISE DOS MODELOS DE MARKETING E MARKETING ESPORTIVO**

A Etapa I objetiva identificar e analisar os modelos teóricos, acadêmicos ou não, sobre a gestão do Marketing e do Marketing Esportivo, apontando e descrevendo os elementos basilares dos mesmos, com ênfase nos processos de planejamento, organização/estruturação, execução/aplicação e controle.

#### **3.1. Procedimentos metodológicos**

A Etapa I se caracteriza como exploratória (GIL, 2002; PRODANOV, 2013; VEAL; DARCY, 2014), de abordagem qualitativa (CRESWELL, 2007; PRODANOV, 2013; VEAL; DARCY, 2014) e realizada por meio do método de revisão bibliográfica (LIMA; MIOTO, 2007).

A coleta dos dados foi realizada por meio de buscas realizadas em bibliotecas, sites de revistas científicas, repositórios institucionais e bases de dados científicas brasileiras e internacionais, sendo considerados diversos tipos de materiais, como trabalhos de conclusão de curso, dissertações, teses, artigos científicos e livros, tanto acadêmicos como profissionais. Foram utilizados descritores gerais em inglês como *management Sport Marketing; management football marketing; e structure football marketing*, e específicos, como *football relationship marketing, marketing department football clubs, football clubs entertainment*, entre outros. O processo de busca e coleta dos dados foi realizado entre setembro de 2016 e maio de 2019.

Para a seleção e a análise da amostra, o material localizado foi lido de cinco formas distintas, conforme indicado por Lima e Miotto (2007):

- a) Leitura de reconhecimento: leitura rápida para localizar e selecionar o material a partir dos objetivos da pesquisa;
- b) Leitura exploratória: também rápida, visou verificar se o material selecionado realmente interessava, sendo realizada com foco em resumos e sumários;
- c) Leitura seletiva: definiu qual material de fato se enquadrava aos objetivos do estudo e deveria ser considerado pelo pesquisador;
- d) Leitura reflexiva/crítica: análise crítica do material selecionado para ordenar, sumarizar e compreender as informações de cada trabalho consultado;
- e) Leitura interpretativa: visou relacionar o conteúdo do material analisado com o problema e o objetivo da pesquisa através da interpretação do pesquisador e exigiu

“um exercício de associação de idéias (sic), transferência de situações, comparação de propósitos, liberdade de pensar e capacidade de criar” (LIMA; MIOTO, 2007, p. 41).

Após a leitura interpretativa, Lima e Miotto (2007) indicam que as informações obtidas devem ser apresentadas de forma a atender os objetivos da pesquisa. Para facilitar tal apresentação os dados podem ser reunidos em categorias conceituais que aglutinem temas e/ou conceitos semelhantes e pertinentes. Assim, na presente pesquisa, os modelos identificados foram categorizados, após a análise dos mesmos, a partir dos seus temas, sendo divididos em três categorias formadas por subcategorias:

a) Modelos organizacionais: tanto para organizações esportivas como para clubes de futebol;

b) Marketing: modelos de organização dos departamentos de marketing para organizações “gerais” e modelo síntese de gestão de Marketing;

c) Marketing Esportivo: modelos de organização dos departamentos de marketing para organizações esportivas; para clubes de futebol profissionais e modelos para a gestão do Marketing Esportivo.

As categorias, subcategorias e seus respectivos modelos são apresentados na sequência, sendo exposto também, conforme sugerido por Lima e Miotto (2007), uma síntese, por meio de quadros, indicando os principais elementos dos modelos descritos, os quais serviram de base para a realização das próximas etapas.

### **3.2. Modelos organizacionais**

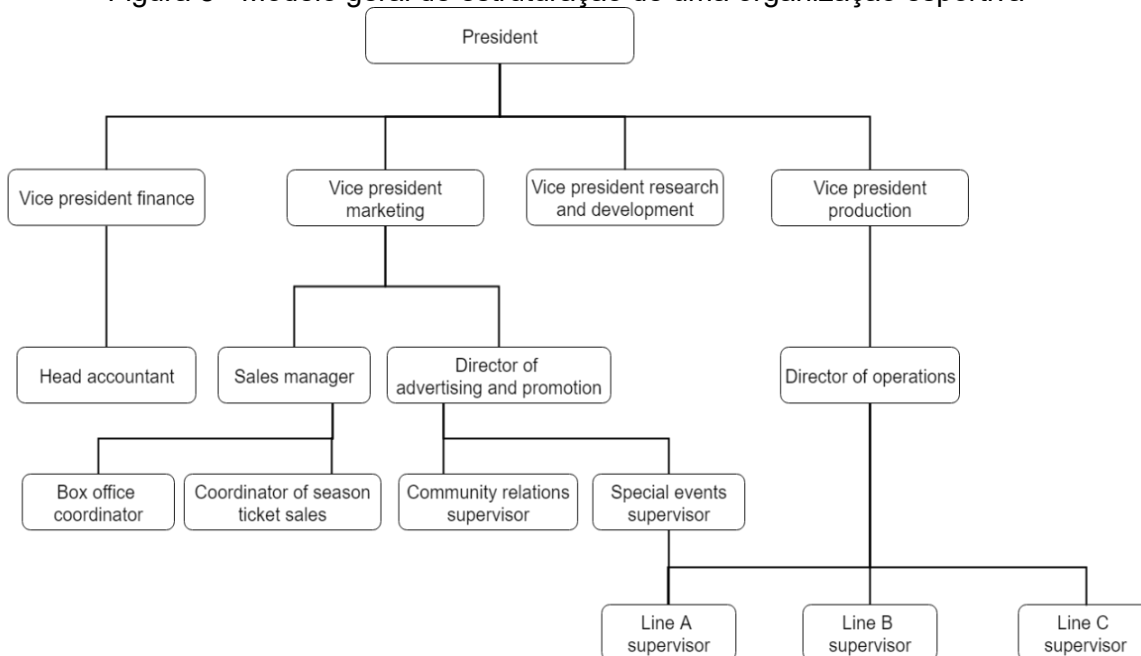
A categoria trata dos modelos de estruturação das organizações esportiva identificados na literatura e dos direcionados aos clubes de futebol profissionais, principalmente os originários das entidades reguladoras da modalidade e da prática dos clubes.

#### **3.2.1. Organizações esportivas**

Iniciamos com o exposto por Thibault e Quarterman (2007), que apresentam um modelo genérico para a estruturação de uma organização esportiva, composto pela área/departamento financeiro, de pesquisa e desenvolvimento, de produção e de marketing, subdividida na área de vendas, focada na comercialização dos ingressos, e de

propaganda e promoção, composta pelo relacionamento com a comunidade e a supervisão de eventos especiais (Figura 8).

Figura 8 - Modelo geral de estruturação de uma organização esportiva

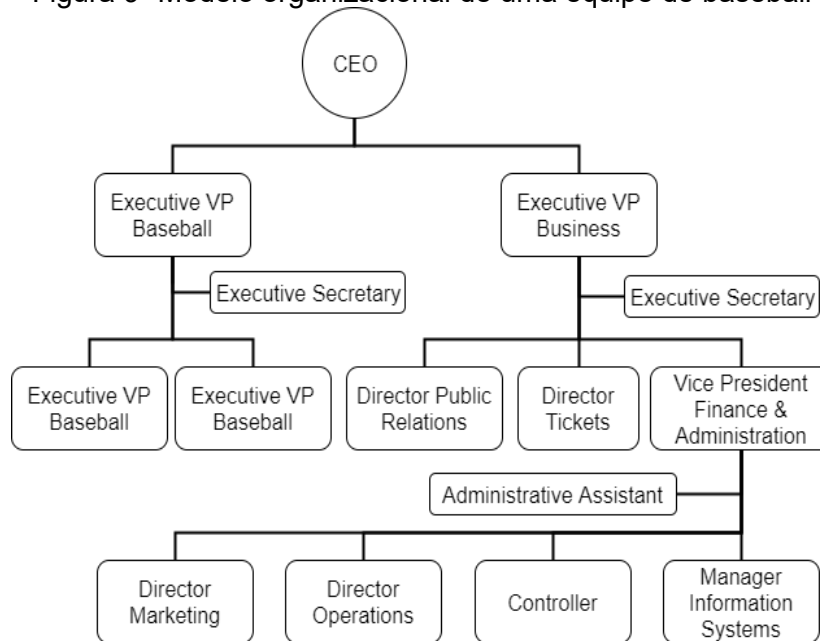


Fonte: adaptado de Thibault e Quarterman (2007, p. 321).

Autores norte-americanos (CHELLADURAI, 2009; QUATERMAN; LI; PARKS, 2007; THIBAULT; QUATERMAN, 2007) utilizam equipes de baseball<sup>46</sup> para exemplificar como as organizações esportivas profissionais podem se estruturar. Chelladurai (2009) cita um modelo no qual há uma divisão na estrutura organizacional entre a parte esportiva e a parte de negócios (Figura 9). Na área de negócios estão inseridas, além do próprio marketing (subordinada a área financeira/administrativa), áreas próximas como Relações Públicas, ingressos e outros setores administrativos e financeiros, como operações, sistemas de informações e a parte de controle.

<sup>46</sup> Em que pese as diferenças entre o baseball e o futebol optamos por abordar tais modelos por eles conterem áreas relevantes também para os clubes de futebol e por serem o exemplo utilizado na literatura existente sobre a temática.

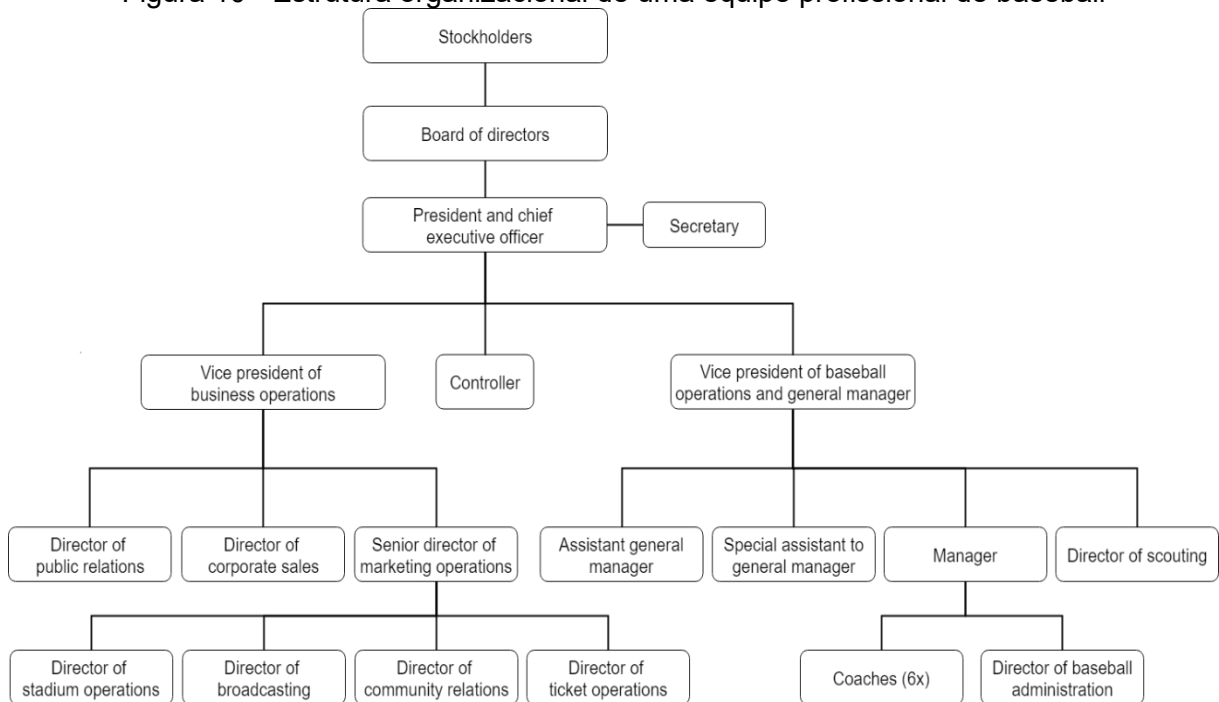
Figura 9- Modelo organizacional de uma equipe de baseball



Fonte: adaptado de Chelladurai (2009, p. 192).

Thibault e Quarterman (2007) apresentam um modelo mais amplo, mas também dividido entre a área esportiva e de negócios, essa composta por três diretorias: Relações Públicas, vendas corporativas e operações de marketing, subdividida em operações do estádio, transmissão, relações com a comunidade e operações de ingressos (Figura 10).

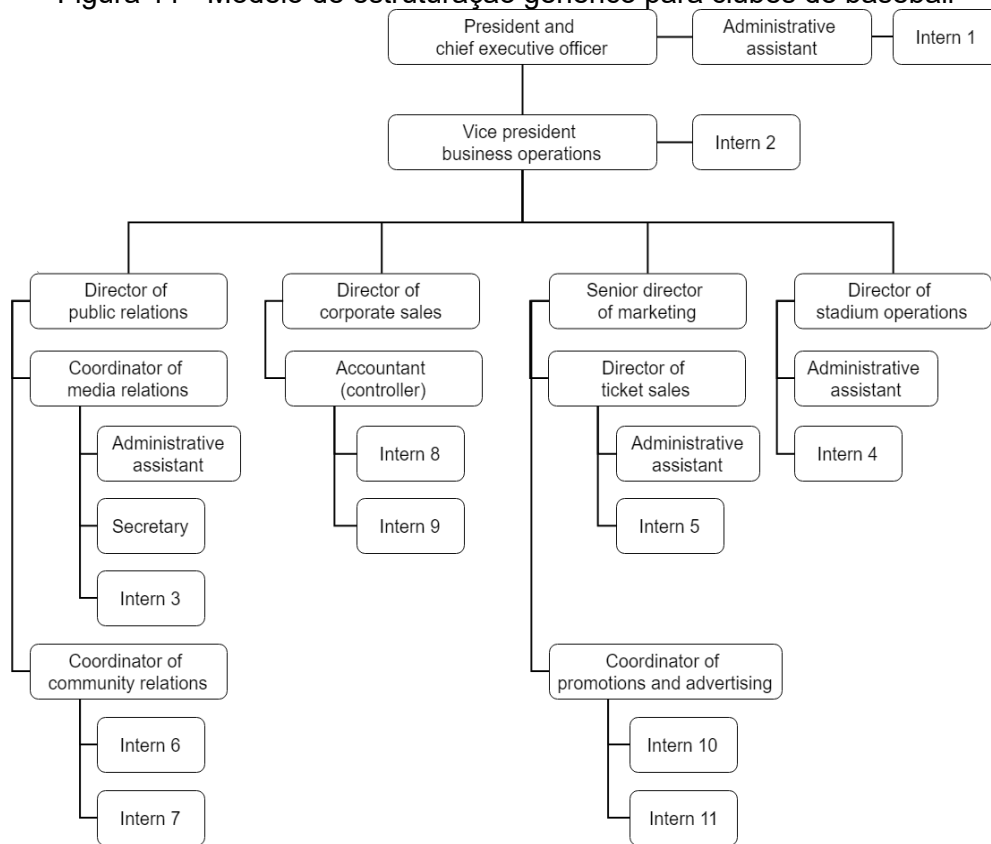
Figura 10 - Estrutura organizacional de uma equipe profissional de baseball



Fonte: adaptado de Thibault e Quarterman (2007, p. 317).

A partir do modelo de Thibault e Quarterman (2007), Quarterman; Li e Parks (2007) detalham a área de negócios de um clube de baseball, que é dividida em quatro áreas/departamentos (Figura 11): (i) Relações Públicas, responsável pela relação com a mídia (assessoria de imprensa) e com a comunidade (deslocada do marketing); (ii) vendas corporativas; (iii) marketing, responsável pela venda de ingressos e pelas atividades de promoção e publicidade; e (iv) pelas operações do estádio, não mais subordinada ao marketing.

Figura 11 - Modelo de estruturação genérico para clubes de baseball



Fonte: adaptado de Quarterman; Li e Parks (2007, p. 347).

A partir dos modelos de estruturação das organizações esportivas apresentados é possível notarmos uma divisão entre a parte esportiva e a de negócios, o que se aproxima do modelo de Gestão do Esporte citado por Chelladurai (2009). Neste contexto, o marketing pode ser uma área/departamento independente ou estar subordinado a outra área/departamento, especialmente ao administrativo/financeiro. Por fim, destaque para a atuação próxima do marketing à outras áreas, como a de comunicação, de Relações Públicas, de sistemas de informações e a de operações de eventos

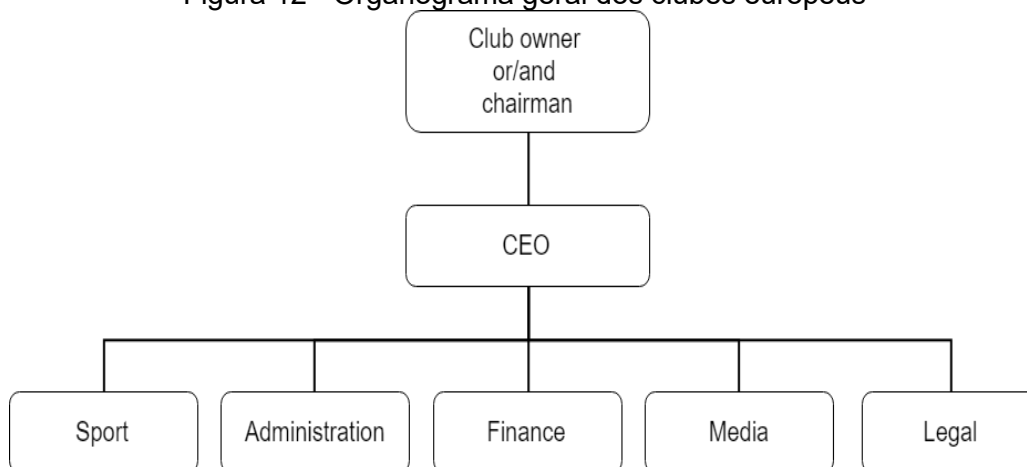
e do estádio/arena, evidenciando a importância da relação entre os diversos departamentos das organizações esportivas.

### 3.2.2. Clubes de futebol profissionais

Iniciamos apresentando o guia de gestão de clubes de futebol da European Club Association (2015) (ECA), que expõe um modelo organizacional genérico (Figura 12), composto pelo presidente ou proprietário do clube, pelo diretor executivo (CEO) e pelas diretorias/áreas esportivas, administrativa, financeira, de mídia e jurídica. Apesar do modelo geral, é indicado que:

Dentro do futebol europeu não existe um modelo organizacional tradicional único que possa ser identificado, pois cada clube é uma organização individual e única, moldada pelo seu ambiente e história. Além disso, o status legal dos clubes como organizações criadas sob as leis locais também desempenha um papel importante, com certas jurisdições impondo uma estrutura organizacional ou de governança. Ao mesmo tempo, existem várias tendências que podem ser notadas. (EUROPEAN CLUB ASSOCIATION, 2015, p. 215)<sup>47</sup>

Figura 12 - Organograma geral dos clubes europeus



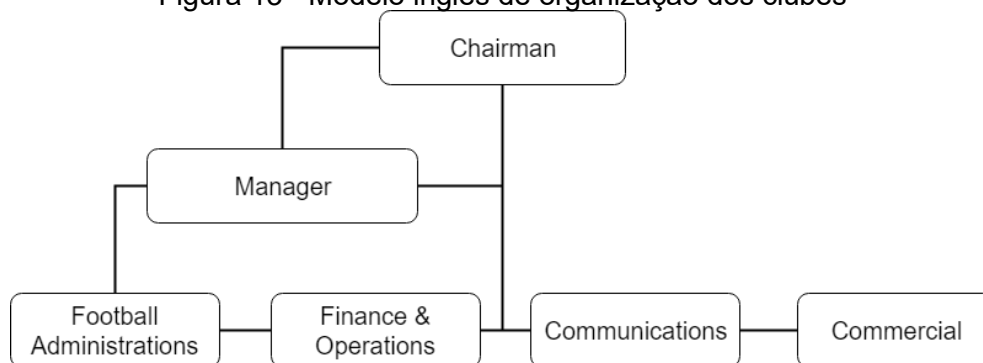
Fonte: adaptado de European Club Association (2015, p. 215).

<sup>47</sup> Traduzido pelo autor de: "Within European football there is no single traditional organizational model that can be identified, as each club is an individual and unique organization, shaped by its environment and history. Additionally, the legal status of clubs as organizations created under the law of the land also plays an important part, with certain jurisdictions enforcing an organizational or governance structure. At the same time, there are various trends that can be noticed." (EUROPEAN CLUB ASSOCIATION, 2015, p. 215).

Visando abordar as diferentes estruturas dos clubes de futebol europeus, a European Club Association (2015) divide os mesmos em quatro divisões<sup>48</sup>, apresentando modelos organizacionais conforme a realidade dos clubes de cada divisão.

Na primeira divisão são apresentados o modelo inglês e o do sul europeu. Na Inglaterra, os principais clubes são compostos por um presidente, pelo já citado *manager* e pelos departamentos de futebol, finanças e operações, comunicações e comercial, no qual está inserido o marketing (Figura 13) (EUROPEAN CLUB ASSOCIATION, 2015).

Figura 13 - Modelo inglês de organização dos clubes



Fonte: adaptado de European Club Association (2015, p. 216).

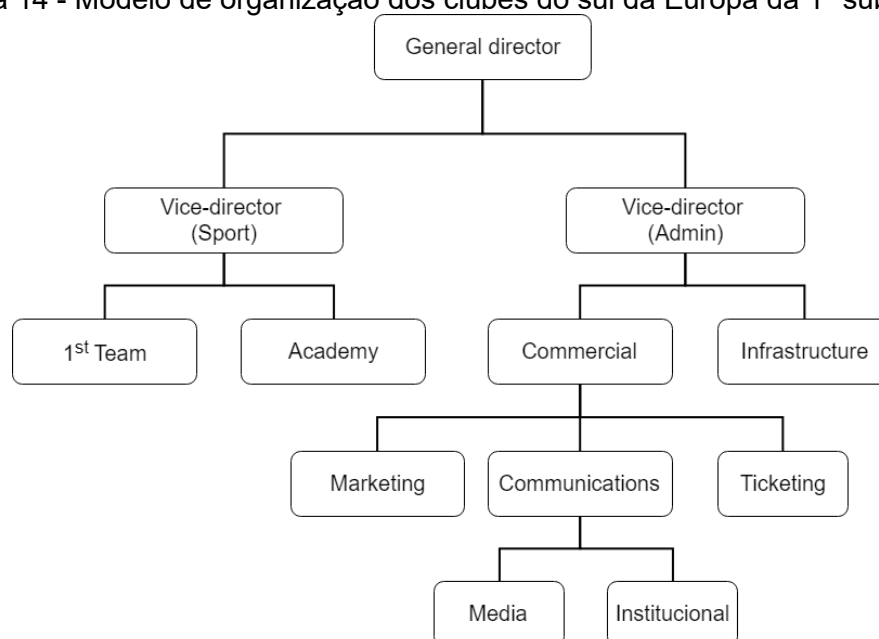
Já os principais clubes do sul da Europa adotam uma estrutura mais particionada (Figura 14), composta por um diretor geral; um vice-diretor de esporte, responsável pela equipe profissional e pelas categorias de base (academia); e um vice-diretor administrativo, responsável pela infraestrutura do clube e pela área comercial, composta pelo marketing, pelos ingressos e pela comunicação, essa formada pela parte de mídia e institucional (EUROPEAN CLUB ASSOCIATION, 2015).

---

<sup>48</sup> A criação do referido guia se baseou na análise de mais de 100 clubes de futebol profissionais europeus que, para facilitar a descrição e melhor expressar a realidade do futebol europeu, foram divididos em quatro divisões criadas a partir do ranking da ECA. A 1ª subdivisão é composta pelos clubes posicionados até o sexto lugar, a 2ª pelos clubes entre o 7º e 15º lugares, a 3ª entre o 16º e o 28º e a 4ª a partir do 29º lugar (EUROPEAN CLUB ASSOCIATION, 2015).



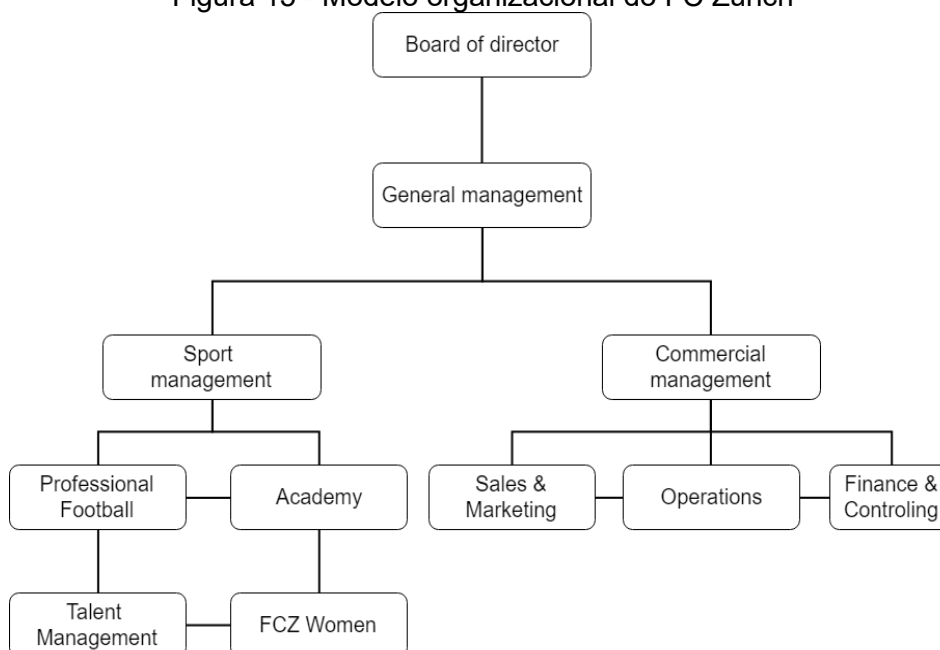
Figura 14 - Modelo de organização dos clubes do sul da Europa da 1ª subdivisão



Fonte: adaptado de European Club Association (2015, p. 217).

Sobre os clubes da segunda subdivisão, é utilizado como exemplo o FC Zurich (Suíça), composto por um conselho diretor, gerente administrativo e duas diretorias: esportiva, formada pelo futebol profissional, categorias de base, gestão dos jogadores e equipe feminina; e comercial, composta pela área de vendas e marketing, operações e finanças e controle (Figura 15) (EUROPEAN CLUB ASSOCIATION, 2015).

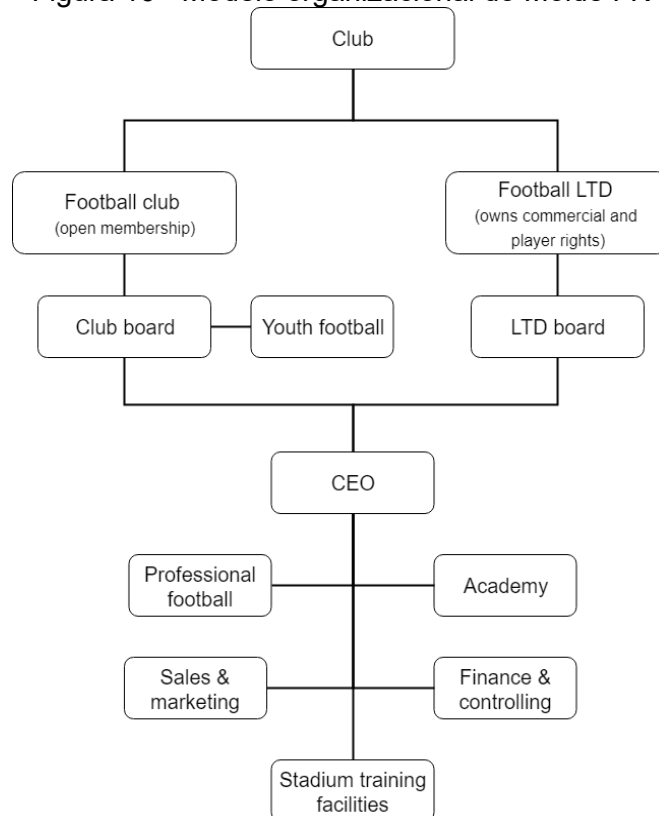
Figura 15 - Modelo organizacional do FC Zurich



Fonte: adaptado de European Club Association (2015, p. 218).

Na terceira subdivisão é apresentado o modelo do Molde FK (Noruega), clube composto por um setor voltado às atividades sociais, de propriedade dos associados, e por uma empresa, detentora dos direitos comerciais e dos atletas do clube. O clube conta com um diretor executivo que é responsável pelo futebol profissional, categorias de base, finanças e controle, instalações esportivas e vendas e marketing do clube (Figura 16).

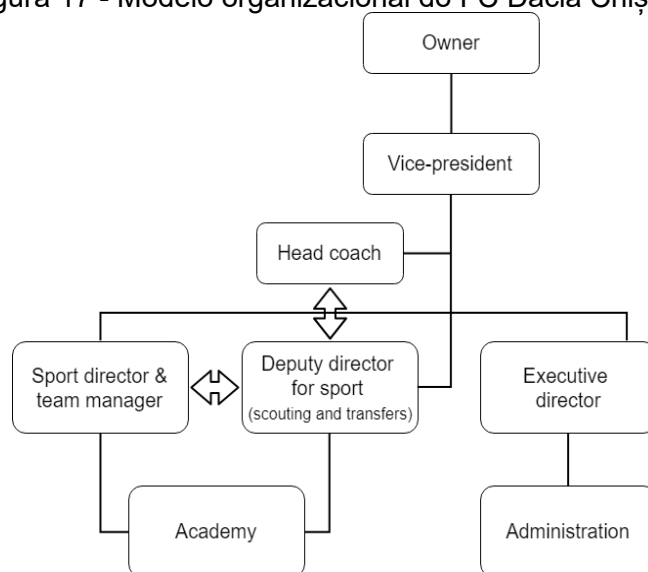
Figura 16 - Modelo organizacional do Molde FK



Fonte: adaptado de European Club Association (2015, p. 219).

Por fim, sobre o modelo dos clubes da quarta subdivisão, é citado o modelo organizacional do FC Dacia Chişinău (Moldávia), composto pelo seu proprietário, vice-presidente, treinador principal e diretor executivo, sem apresentar um departamento de marketing (Figura 17) (EUROPEAN CLUB ASSOCIATION, 2015).

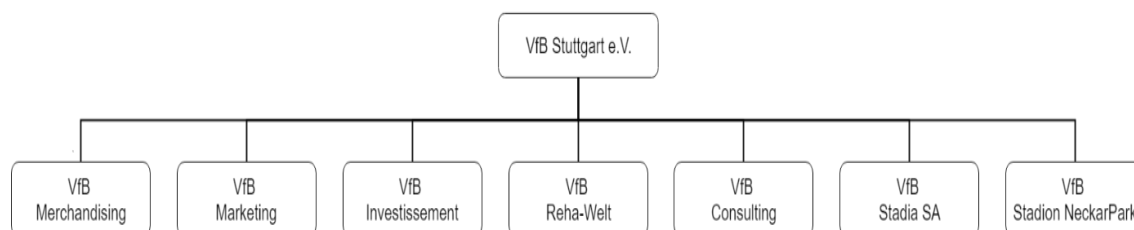
Figura 17 - Modelo organizacional do FC Dacia Chişinău



Fonte: adaptado de European Club Association (2015, p. 220).

Destaque ainda para o alemão VfB Stuttgart, clube associativo sem fins lucrativos que, segundo Blumrodt (2017), criou empresas subsidiárias (Figura 18), com fins lucrativos, para gerir as suas propriedades comerciais, como a área de *merchandising*, marketing, investimentos, prestação de consultoria, estádio e o *Reha-Weit* (serviço médico de reabilitação física). O objetivo dessa divisão é maximizar a obtenção de receitas, além de permitir a participação de investidores externos em cada unidade de negócio.

Figura 18 - Modelo organizacional do VfB Stuttgart e suas subsidiárias

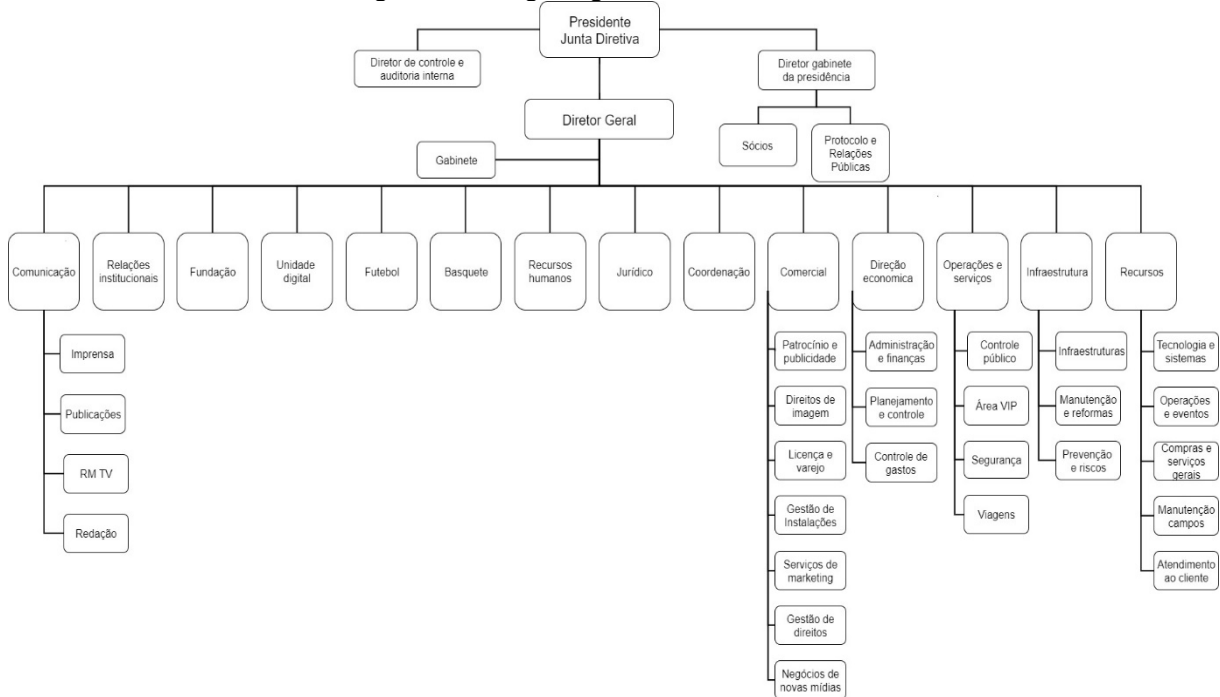


Fonte: adaptado de Blumrodt (2017, p. 339).

Ao analisar a estrutura organizacional do Real Madrid, apresentada por Mandis (2016), é observado que o clube se divide em 16 grandes áreas (Figura 19) com o marketing inserido na área comercial, composta por patrocínio e publicidade; direito de imagem; licença e varejo; gestão de instalações; serviços de marketing; gestão de direitos; e negócios de novas mídias. Outros setores relacionados ao marketing estão inseridos em diferentes áreas, como a relação com os sócios e as Relações Públicas, ligadas ao gabinete presidencial, e o atendimento ao cliente, subordinado à área de recursos (MANDIS, 2016). Destaque para a área de operações e serviços e para a de

recursos que contemplam atividades de suporte ao marketing e para a ampla e diversificada área de comunicação do clube.

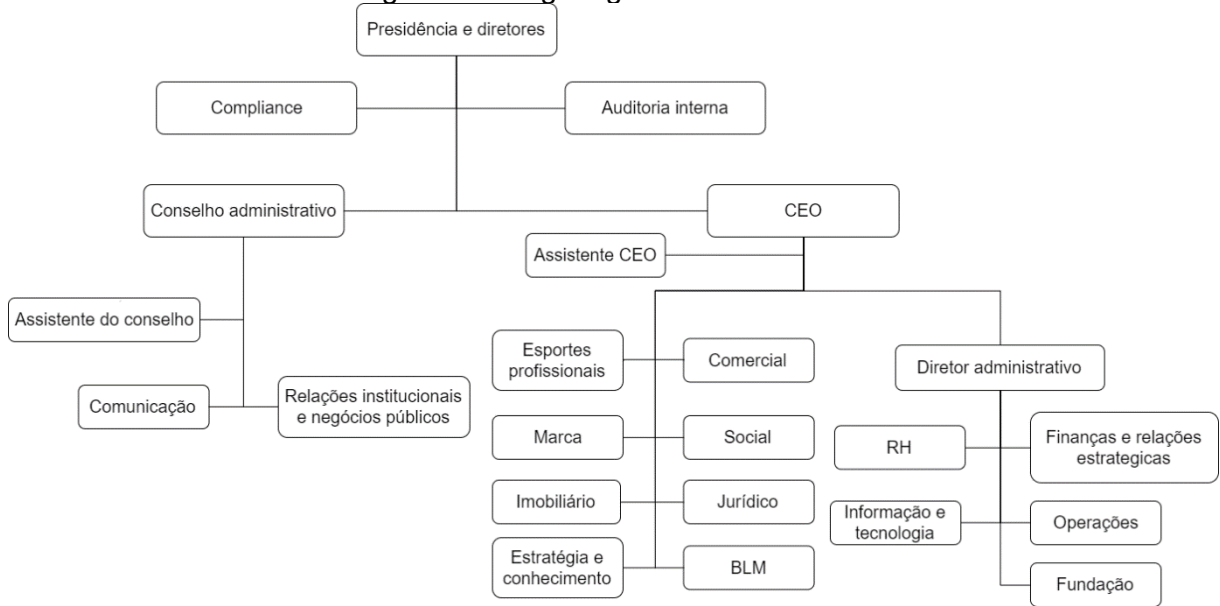
Figura 19- Organograma do Real Madrid



Fonte: adaptado de Mandis (2016, pp. 287-288).

Já no Barcelona a estrutura é dividida em três grandes áreas (Figura 20): presidência, na qual estão ligadas a parte de auditoria e de compliance; conselho administrativo, onde estão inclusas as áreas de comunicação e de relações institucionais e assuntos públicos; e a diretoria executiva, formada por um CEO e nove áreas: esportes profissionais; social; imobiliária; estratégia e de conhecimento; jurídica; corporativa, composta pelas áreas de recursos humanos, informática e tecnologia, fundação, operações e finanças e relações estratégicas; marca; comercial e de licenciamento e merchandising (BLM). Destaque para o desmembramento do departamento de marketing em três departamentos independentes: marca, comercial e BLM e para a existência de um departamento de relações institucionais e assuntos públicos (FC BARCELONA, s.d.).

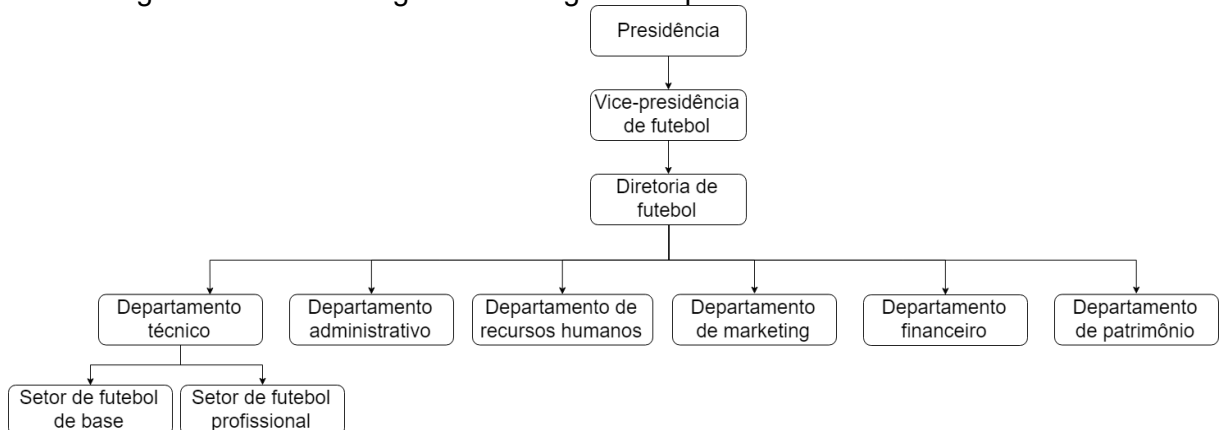
Figura 20 - Organograma do Barcelona



Fonte: adaptado de FC Barcelona (s.d.).

No Brasil, Brunoro e Afif (1997) também apresentam um modelo para os clubes do Brasil (Figura 21) no qual todos os departamentos estão ligados à diretoria de futebol profissional, visto que o clube pode possuir outras modalidades esportivas e atividades sociais. Assim, a diretoria de futebol é formada pelos departamentos de futebol, administrativo, de recursos humanos, financeiro, de patrimônio e de marketing.

Figura 21 - Modelo organizacional genérico para clubes de futebol brasileiros



Fonte: adaptado de Brunoro e Afif (1997, p. 58).

Mais recentemente, Carraveta (2012) também apresentou um modelo de estrutura organizacional dos clubes de futebol brasileiros (Figura 22) composto pelo presidente, vice-presidente/diretores e por quatro departamentos: futebol, administração/finanças, comunicação e marketing/negócios.

Figura 22 - Modelo organizacional geral dos clubes brasileiros

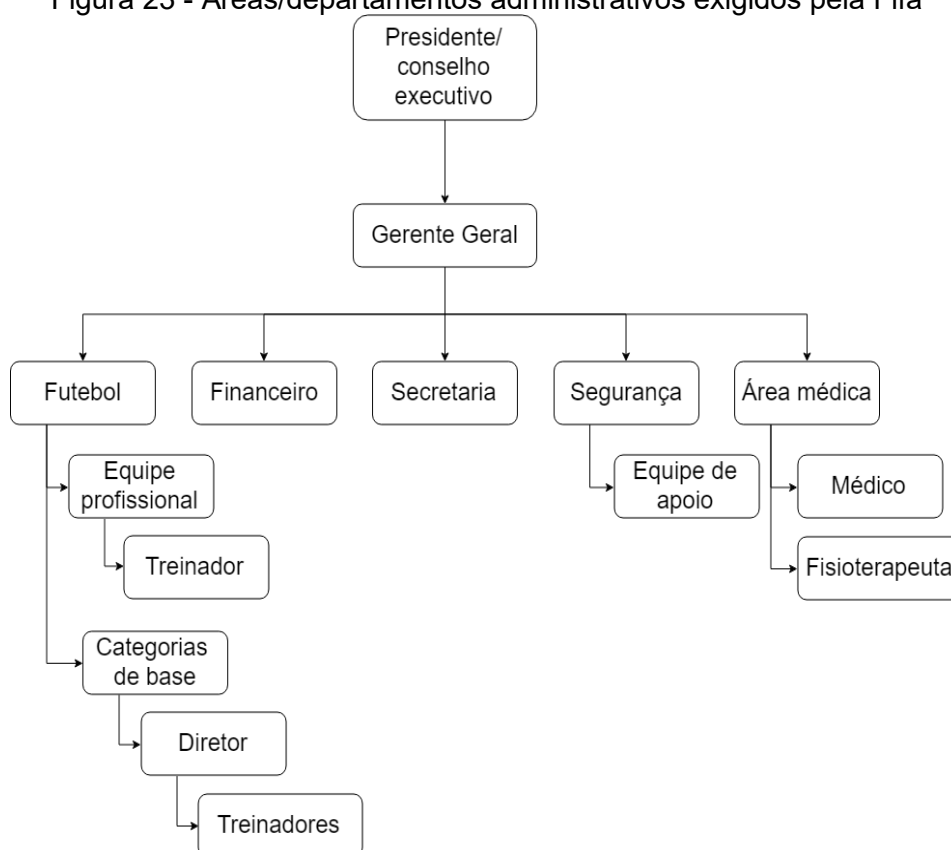


Fonte: adaptado de Carraveta (2012, p. 61).

No âmbito internacional e institucional, a Fifa desenvolve, desde 2007, um programa de licenciamento voltado para as equipes de futebol de todo o mundo que emite licenças atestando quais clubes cumprem os requisitos mínimos exigidos pela entidade e que os permite participar de competições profissionais oficiais nacionais e internacionais. A Fifa impôs tal programa globalmente, repassando as exigências para as confederações que as repassam para os países afiliados que por sua vez implementaram as regras junto aos clubes (FÉDÉRATION INTERNATIONALE DE FOOTBALL ASSOCIATION, 2007).

O regulamento da Fifa apresenta as exigências mínimas para cinco áreas: esportiva; infraestrutura; administrativa e capital humano; jurídica; e financeira. Destaque para a de administração e de pessoal, na qual é abordada a estrutura organizacional dos clubes com a exigência das seguintes áreas/departamentos (FÉDÉRATION INTERNATIONALE DE FOOTBALL ASSOCIATION, 2007): (i) gerência geral; (ii) secretaria; (iii) finanças; (iv) área médica, composta por médico e fisioterapeuta; (v) segurança, com equipe de apoio (*stewards*) durante os jogos; (vi) e a área esportiva, formada pela equipe profissional e pelas categorias de base (Figura 23). Não é citada a área de marketing ou de negócios, apesar da regulamentação considerar a importância das mesmas para a gestão dos clubes.

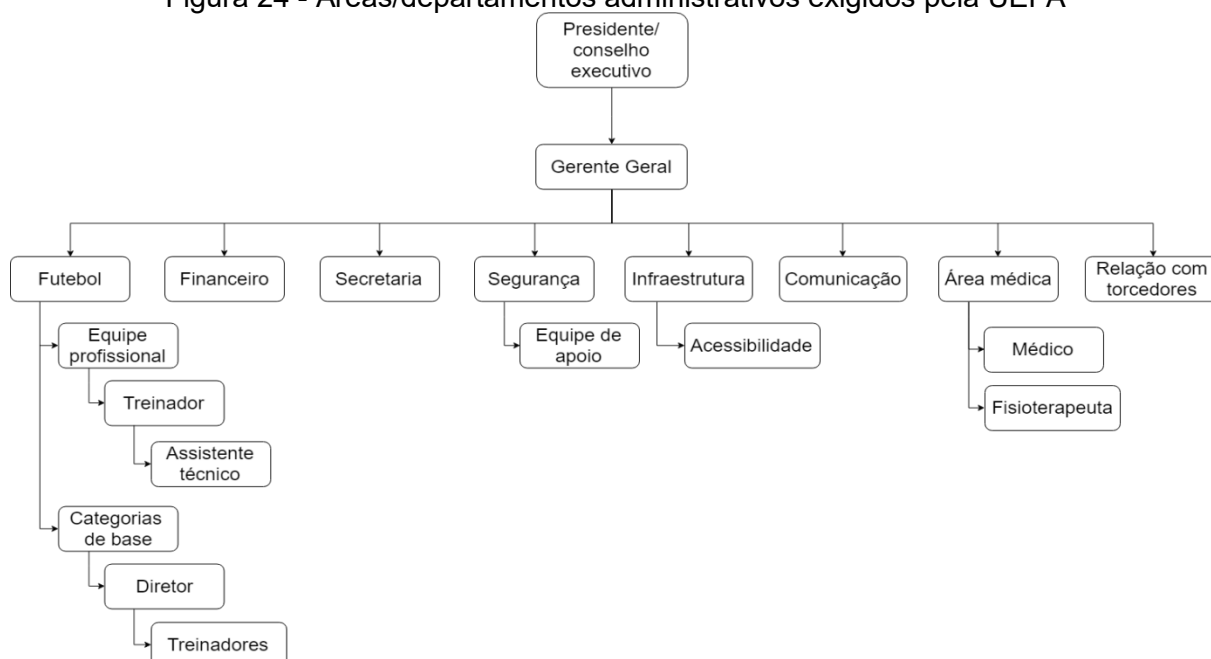
Figura 23 - Áreas/departamentos administrativos exigidos pela Fifa



Fonte: adaptado de Fédération Internationale de Football Association (2007, pp. 33-36).

A partir das determinações da Fifa, as organizações continentais desenvolveram seus próprios programas de licenciamento de clubes. A UEFA foi a pioneira, com a exigência de nove áreas administrativas (Figura 24): (i) gerência geral, (ii) secretaria; (iii) finanças; (iv) área médica, composta por médico e fisioterapeuta; (v) segurança, com equipe de apoio (*stewards*) durante os jogos; (vi) infraestrutura, com especial atenção à acessibilidade das instalações; (vii) comunicação; (viii) relação com a torcida; e (ix) a área esportiva, formada pela equipe profissional e pelas categorias de base (UNION OF EUROPEAN FOOTBALL ASSOCIATIONS, 2015). Novamente é observada a ausência das áreas de marketing e/ou de negócios.

Figura 24 - Áreas/departamentos administrativos exigidos pela UEFA

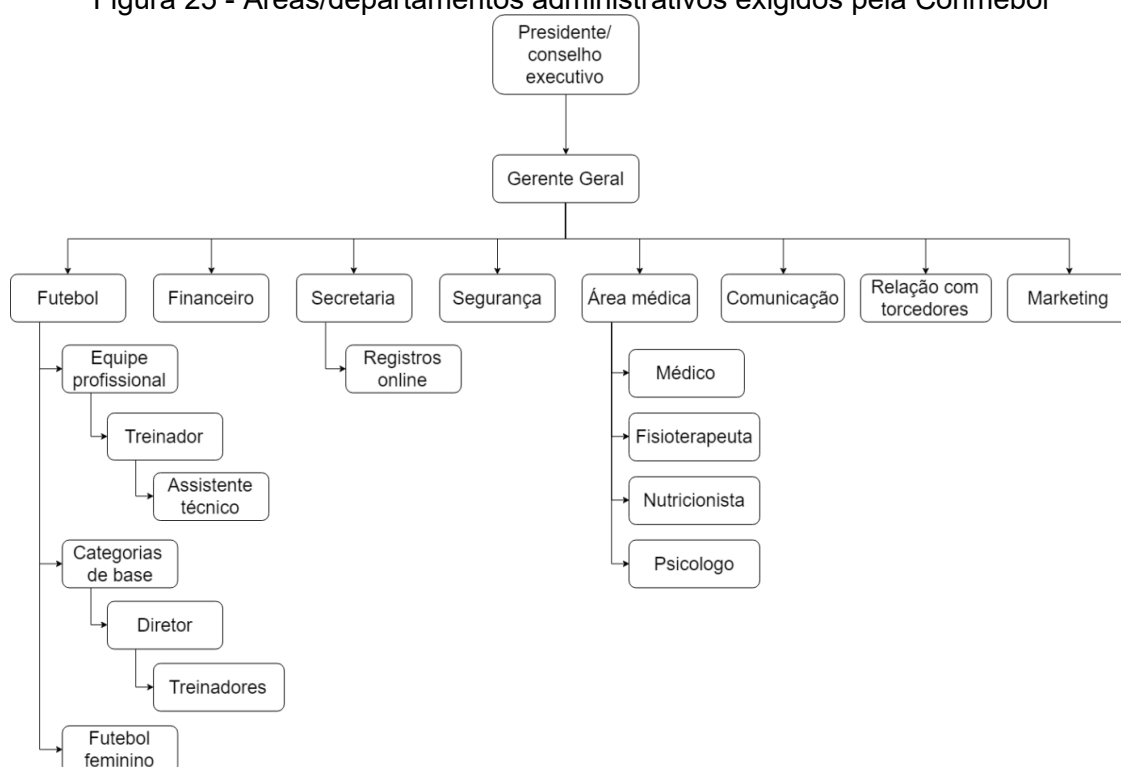


Fonte: adaptado de Union of European Football Associations (2015, pp. 23-27).

A Conmebol exige que os clubes sul-americanos possuam as seguintes áreas/departamentos (CONFEDERACIÓN SUDAMERICANA DE FÚTBOL, 2017): (i) gerência geral, (ii) secretaria, responsável pelos registros dos atletas em plataforma on-line; e (iii) finanças; (iv) área médica, composta por médico, fisioterapeuta, nutricionista e psicólogo; (v) segurança; (vii) comunicação; (viii) relação com a torcida; (ix) marketing; e (x) a área esportiva, formada pela equipe profissional; pelas categorias de base, que deve possuir no mínimo duas categorias entre os 10 e os 21 anos; e pela equipe de futebol feminino (Figura 25). Comparada com as exigências anteriores, podemos ver inovações da Conmebol, como na ampliação da área médica, a inclusão do futebol feminino e a exigência de um departamento de marketing, que pode ser interno ou terceirizado.



Figura 25 - Áreas/departamentos administrativos exigidos pela Conmebol



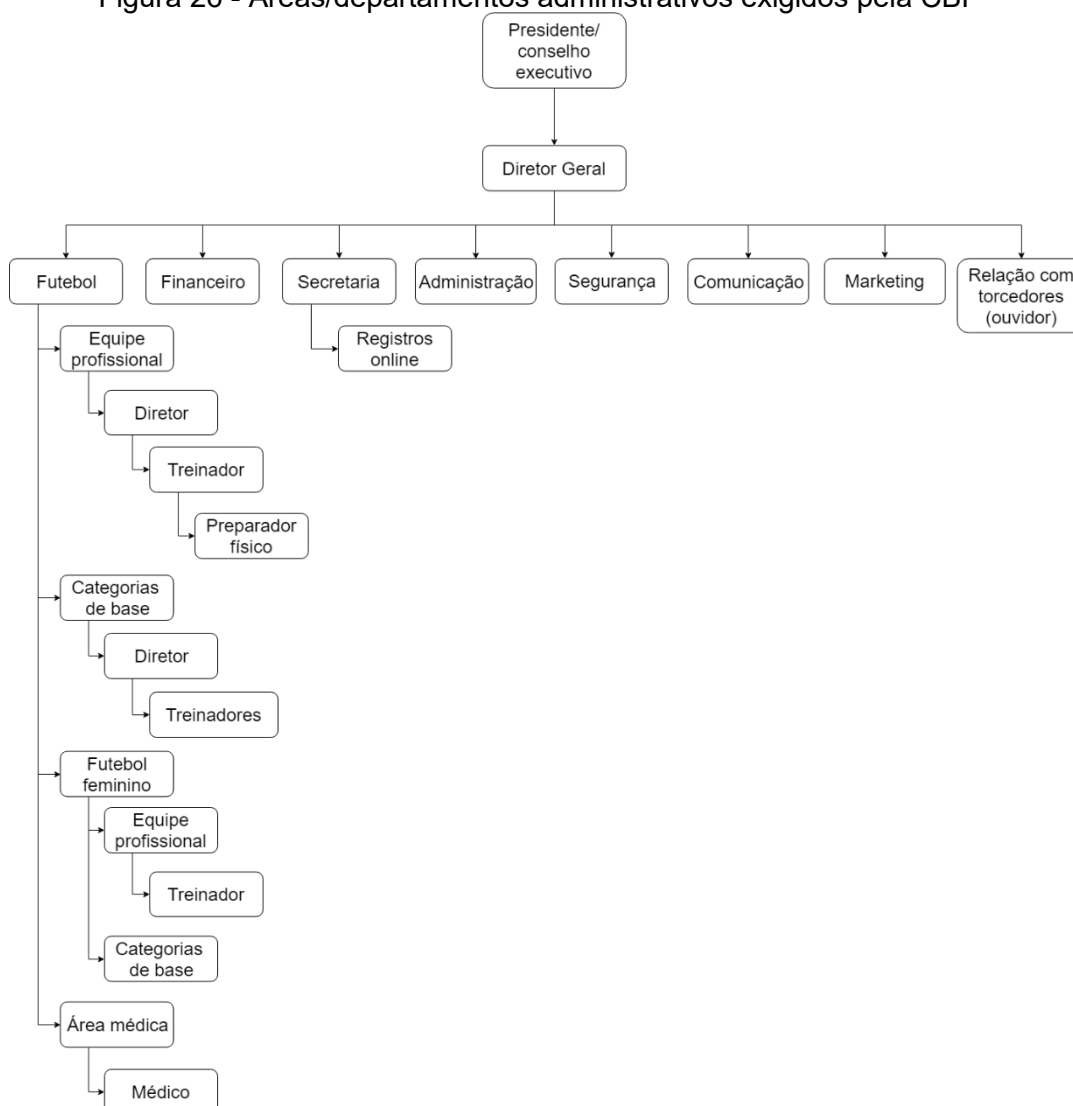
Fonte: adaptado de Confederação Sudamericana de Fútbol (2017, pp. 51-54).

Com base nas exigências internacionais, a CBF elaborou o Regulamento de Licenças de Clubes para as equipes brasileiras, cuja aplicação entrou em vigor a partir de 2018 na Série A do Campeonato Brasileiro<sup>49</sup>. Assim, todos os clubes que disputem essa competição devem ser licenciados, bem como os que participam de campeonatos organizados pela Conmebol (CONFEDERAÇÃO BRASILEIRA DE FUTEBOL, 2017A).

São exigidos dos clubes as seguintes áreas/departamentos (Figura 26): (i) diretoria geral, (ii) secretaria, responsável pelos registros dos atletas em plataforma online; (iii) finanças; (iv) administrativo; (v) segurança; (vi) comunicação; (vii) relação com a torcida (ouvidoria); (viii) marketing; e (ix) a área esportiva, formada por quatro segmentos: equipe profissional, composta por diretor, treinador e preparador físico; categorias de base, composta por diretor e treinadores; futebol feminino, com equipe principal e categorias de base; e departamento médico (CONFEDERAÇÃO BRASILEIRA DE FUTEBOL, 2017A).

<sup>49</sup> Estava previsto que as licenças seriam obrigatórias para os clubes que disputam a Série B do Brasileiro a partir de 2019, para a Série C em 2020 e para a Série D em 2021. Contudo, a CBF pode, a cada temporada, determinar quais critérios serão exigidos em cada divisão (ASSESSORIA CBF, 2017), permitindo uma flexibilidade no cumprimento das normas.

Figura 26 - Áreas/departamentos administrativos exigidos pela CBF



Fonte: adaptado de Confederação Brasileira de Futebol (2017a, pp. 15-18).

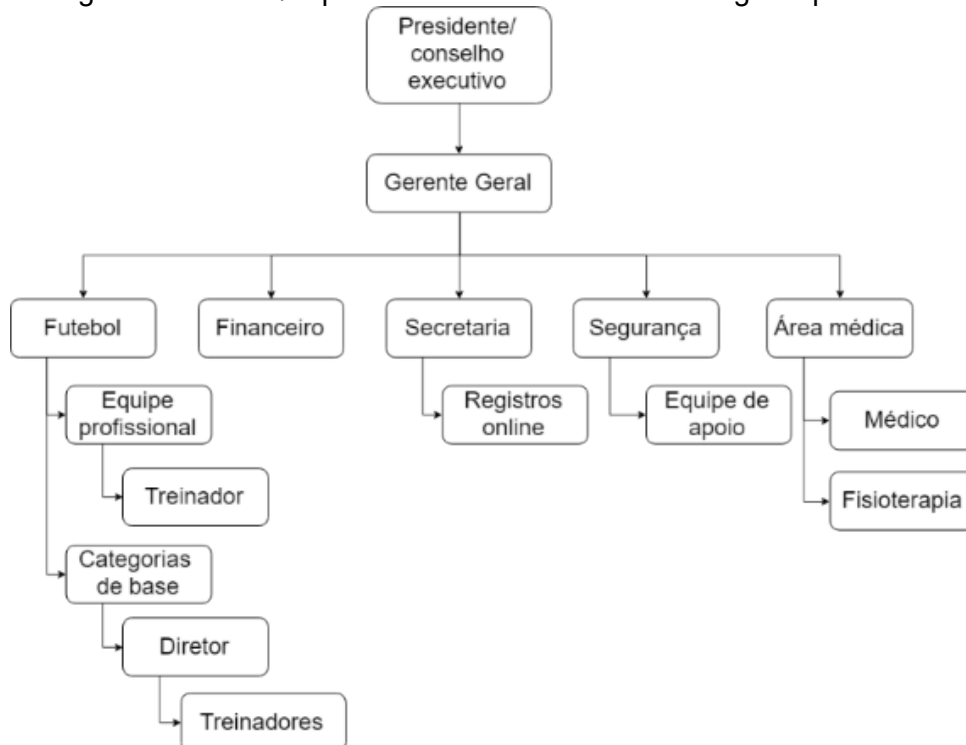
A CBF, diferentemente das demais entidades gestoras do futebol, apresenta exigências sobre a formação e experiência profissional dos responsáveis por cada área/departamento, sendo que o marketing deve ser gerido por um gestor de marketing, diretor de marketing, *Chief Marketing Officer* (CMO), gerente de marketing ou equivalente (CONFEDERAÇÃO BRASILEIRA DE FUTEBOL, 2017A), que deve possuir:

- formação acadêmica, preferencialmente, em Administração de Empresas ou Publicidade e Propaganda, com ênfase na área comercial ou áreas correlatas;
- ter realizado cursos de capacitação na área de marketing ou marketing esportivo;
- experiência prévia em gestão de marketing de 3 (três) anos, seja em cargos diretos de organizações do setor público ou privado ou no mercado esportivo;

- domínio de língua estrangeira, como, por exemplo, o inglês e o espanhol; e
- conhecimento da legislação e regulamentos que regem o futebol profissional. (CONFEDERAÇÃO BRASILEIRA DE FUTEBOL, 2017a, p. 30).

Por fim, a Federação Paulista de Futebol (FPF) também desenvolveu o seu programa de licenciamento para os clubes do estado de São Paulo (FEDERAÇÃO PAULISTA DE FUTEBOL, 2016). As regras são inspiradas nas da Fifa, mais simples do que as da CBF, voltadas principalmente para a infraestrutura dos clubes, especialmente aos estádios, e com menos ênfase à estrutura administrativa, não citando, por exemplo, o departamento de marketing. São exigidas as seguintes áreas/departamentos (Figura 27): (i) gerência geral, (ii) secretaria, responsável pelos registros dos atletas em plataforma on-line; (iii) finanças; (iv) área médica, composta por médico e fisioterapeuta; (v) segurança, com equipe de apoio (*stewards*) durante os jogos; (vi) e esportiva, formada pela equipe profissional e pelas categorias de base (FEDERAÇÃO PAULISTA DE FUTEBOL, 2016).

Figura 27 - Áreas/departamentos administrativos exigidos pela FPF



Fonte: adaptado de Federação Paulista de Futebol (2016, pp. 12-13).

A partir dos modelos expostos é possível verificar que nos clubes europeus não há consenso entre a divisão da estrutura organizacional em área esportiva e de

negócios ou o posicionamento de todas as áreas/departamentos em linha. Nos principais clubes, o marketing está diretamente relacionado à área de negócios/comercial, podendo ser uma área independente ou subordinada à parte comercial, próximo também da área de comunicação. Nas médias e pequenas equipes europeias, o marketing, quando existe como área/departamento independente, é responsável apenas pela venda de ingressos e patrocínios, sem apresentar outras funções, diferentemente das grandes equipes.

Nos modelos de estrutura organizacional dos clubes brasileiros o marketing é colocado em linha com os outros departamentos do clube, estando ligado à área de negócios/comercial. Já nos modelos de estrutura expostos nas diferentes regulamentações de licenciamento para os clubes é observada a ausência da clara divisão entre a área esportiva e a de negócios, com o departamento de marketing sendo exigido pela Conmebol e pela CBF, estando novamente próximo das áreas de comunicação e de Relações Públicas, com apenas a entidade brasileira definindo o perfil do responsável pelo marketing.

Finalizando essa categoria, podemos observar que os modelos de departamento de marketing das organizações esportivas no geral, dos clubes de baseball e de futebol se aproximam do modelo de departamento de marketing funcional, embora os clubes de futebol menores se aproximem do modelo empreendedor e do ligada a vendas (modelos apresentados a seguir). Ao compararmos os modelos de departamentos das organizações em geral e de baseball com os dos clubes de futebol é notado que ambos podem, dentro da estrutura organizacional, serem subordinados à outras áreas, especialmente a de negócios, ou independentes, possuindo proximidade com outras áreas organizacionais, principalmente a de Relações Públicas e a de comunicação.

### **3.3. Marketing**

Essa categoria trata do Marketing, mais especificamente dos modelos de departamento de marketing para organizações “gerais” e do modelo síntese de gestão do Marketing, formado por oito subcategorias.

#### **3.3.1. Modelos de departamentos de marketing para organizações “gerais”**

Yanaze (2006) relata que a implementação e organização de um departamento de marketing é um desafio para todos os tipos de organizações, desde pequenas empresas familiares até multinacionais de diversas áreas. Parte da dificuldade surge devido

à falta de um modelo que possa ser simplesmente implementado em todas as organizações, o que é justificado pelos diferentes objetivos, funções e estruturas organizacionais. É necessário que os departamentos sejam adaptados pelos profissionais de marketing conforme as peculiaridades das organizações e dos produtos, mercados e clientes a serem trabalhados (SHIRAISHI, 2012).

No geral, o departamento de marketing é responsável por criar, planejar, implementar, operacionalizar, administrar e controlar as ações de marketing que visam dar respostas aos objetivos organizacionais (YANAZE, 2006). A ele cabe analisar e compreender quais produtos possuem valor para os mercados/clientes-alvo e determinar como esse valor será oferecido visando aumentar as trocas e elevar as receitas (BAKER, 2005). Também deve haver uma integração e harmonia entre as diversas ferramentas utilizadas e as ações realizadas e entre o departamento e os demais setores da organização (KOTLER; KELLER, 2006; YANAZE, 2006).

Kotler e Keller (2006) relatam que inicialmente as organizações possuíam apenas departamentos de vendas, estruturados de maneira funcional e que utilizam os elementos do composto de marketing indiretamente para comercializar os produtos/serviços da organização. Com o desenvolvimento e sofisticação do marketing, especialmente a partir da década de 1960, foi necessária a criação de um novo departamento para ser responsável por todos os aspectos relacionados a ele, como pesquisas de mercado, desenvolvimento de novos produtos e ações de promoção e venda.

Atualmente existem diversos modelos que indicam configurações de como o departamento de marketing pode ser estruturado nas diferentes organizações. O primeiro é o **empreendedor**, relacionado às novas e pequenas organizações. Nele, o marketing é realizado basicamente pelo proprietário, que foca suas ações nas vendas. Apesar de dinâmico, esse modelo costuma não possuir um planejamento estratégico claro e não conta com grandes investimentos financeiros, o que acaba por limitar os resultados (SHIRAISHI, 2012).

Como citado por Kotler e Keller (2006), a origem do departamento de marketing relaciona-se com a área comercial das organizações, dando origem ao **modelo ligado às vendas**. Nessa configuração não há um departamento formal de marketing, mas sim a contratação de estagiários de Marketing, Administração ou Comunicação para compor o departamento de vendas. A atuação dos estagiários ocorre sem a orientação de um profissional de marketing e sem planejamento, com a realização de

pequenas ações pontuais ligadas aos itens do composto de marketing, além do auxílio à equipe de vendas em tarefas banais. Assim, na prática, o marketing não é realizado apesar da ilusão dos gestores de que ele ocorre (YANAZE, 2006).

O crescimento das organizações, segundo Yanaze (2006), gerou a necessidade da criação de um departamento interno e independente de marketing levando ao **modelo interno funcional**. O mesmo surge com a contratação de profissionais que se reportam à um diretor de marketing, com todos atuando conforme o planejamento estratégico da área (KOTLER; KELLER, 2006; SHIRAISHI, 2012; YANAZE, 2006), uma das inovações desse modelo.

O departamento de marketing funcional pode, segundo Kotler e Keller (2006), ser composto por até 10 gerentes responsáveis por diferentes áreas, como atendimento ao cliente, planejamento, gestão do marketing, pesquisa, entre outros (Figura 28), conforme as atividades e os investimentos realizados pela organização.

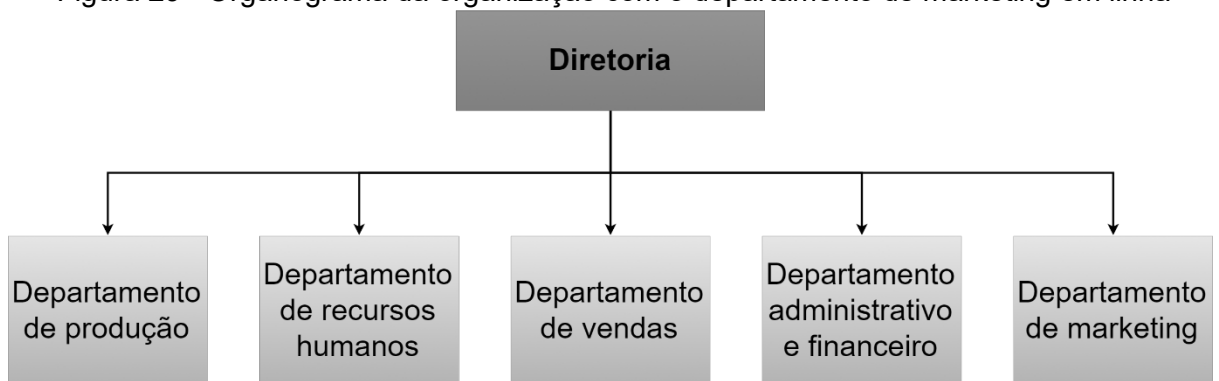
Figura 28 - Organização funcional do departamento de marketing



Fonte: adaptado de Kotler e Keller (2006, p. 703).

Yanaze (2006) relata que em muitos casos a criação do departamento de marketing ocorre sem um planejamento prévio e a participação dos outros departamentos, o que coloca o novo departamento em linha com os demais (Figura 29) e gera uma questão crucial: qual a função do marketing na organização?

Figura 29 - Organograma da organização com o departamento de marketing em linha



Fonte: adaptado de Yanaze (2006, p. 378).

Para responder tal questão são apresentadas três possibilidades de posição do marketing na estrutura organizacional (YANAZE, 2006):

a) Acima dos demais departamentos: atuando na determinação das estratégias globais da organização;

b) Integrado e subordinado: inserido em diferentes departamentos, sendo responsável pela definição das estratégias de promoção ou de vendas;

c) Em linha aos demais departamentos: o marketing gere e operacionaliza as ferramentas e as ações mercadológicas, sem participar do planejamento estratégico organizacional e da própria área, estes oriundos da alta diretoria.

A indefinição de posição limita a atuação do departamento, que passa a enfrentar problemas com os demais que, ao não saberem qual o real papel do marketing na organização, se afastam e não colaboram com o mesmo, impedindo que a área seja bem-sucedida (KOTLER; KELLER, 2006; YANAZE, 2006). Apesar da questão citada e dos possíveis problemas oriundos do aumento do número de produtos e mercados, o departamento interno funcional ainda é o formato mais adotado devido, principalmente, à sua simplicidade administrativa (KOTLER; KELLER, 2006).

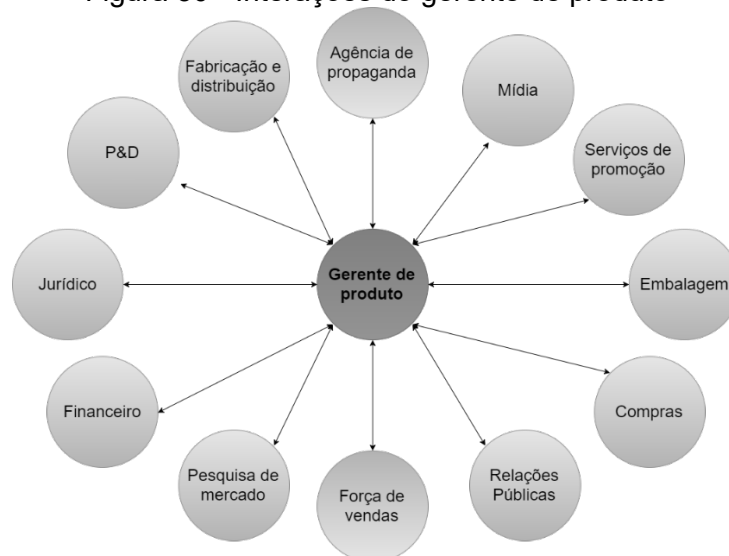
Shiraishi (2012) indica que após um longo período da criação e profissionalização do departamento de marketing funcional surge um novo formato, o **modelo burocrático**. A equipe passa a focar na análise dos resultados e das pesquisas para aperfeiçoar as ações existentes, ocorrendo um distanciamento prático entre o departamento e os clientes. Assim, a atuação se torna limitada, inflexível e sem criatividade devido à burocratização do departamento, que realiza apenas as ações planejadas de forma “automática” (SHIRAISHI, 2012).

O crescimento das organizações, especialmente da quantidade de produtos e marcas, aumentou a demanda do departamento de marketing interno funcional gerando a divisão do mesmo e a criação do **departamento baseado em produtos ou marcas** (KOTLER; KELLER, 2006; YANAZE, 2006). Nesse modelo, a gestão do Marketing é dividida conforme os produtos ou as marcas da organização, existindo, segundo Kotler e Keller (2006), quatro formatos:

a) Gerente de produtos: é a forma mais utilizada, com cada produto/marca sendo de responsabilidade de um gerente que é incumbido de desenvolver o seu composto

de marketing colocando-o em prática por meio da interação com outros setores da organização ou externos (Figura 30);

Figura 30 - Interações do gerente de produto



Fonte: adaptado de Kotler e Keller (2006, p. 705).

b) Equipes de produtos: os produtos são geridos não apenas por um gerente, mas por uma equipe que pode ser vertical, formada pelo gerente e por assistentes; triangular, composta pelo gerente, um profissional de marketing e um de comunicação, com eles atuando em igualdade; ou horizontal, na qual o gerente comanda, para cada produto, uma equipe formada por profissionais de marketing, comunicação, vendas, distribuição, finanças e engenharia;

c) União de produtos: a organização pode incumbir um único gerente de administrar diversos produtos/marcas menos importantes, ainda que eles sejam diferentes;

d) Gerência por categorias: a organização concentra seus produtos ou marcas em categorias geridas por um só gerente, que na prática pode administrar uma grande quantidade de produtos ou marcas semelhantes.

O crescimento da organização e/ou do seu departamento de marketing também gerou outros modelos de departamento de marketing: **o geográfico, de mercado/cliente, matricial e divisional**. Assim, para atender às demandas, o departamento pode se dividir das seguintes maneiras (KOTLER; KELLER, 2006):

a) Geograficamente: são criadas subdivisões com base em regiões geográficas (por exemplo estados, países, continentes) com a organização atuando de forma a considerar as diferenças regionais no planejamento e nas ações de marketing;



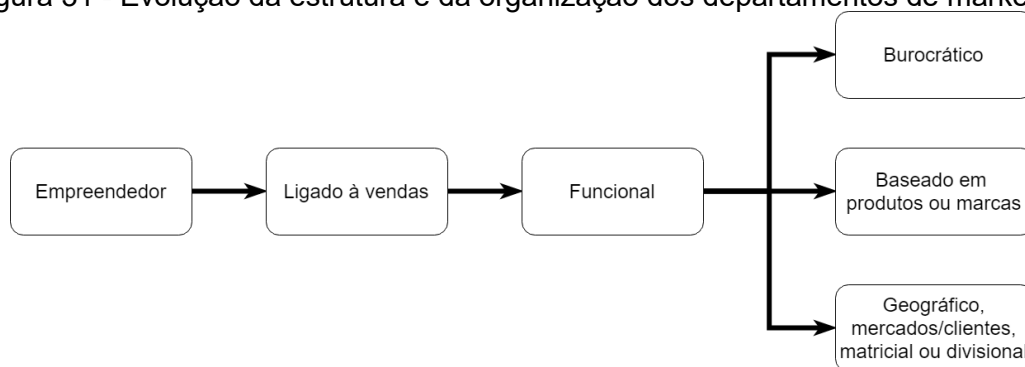
b) Por mercados/clientes: o departamento é subdividido em gerências para cada um dos seus mercados e/ou clientes-alvo;

c) Matricial: caso a organização possua diversos produtos e mercados, o departamento de marketing pode ser dividido em gerências que atuam na interseção entre os seus produtos e mercados;

d) Divisional: com o crescimento dos produtos ou dos mercados eles podem se tornar divisões independentes ocasionado a criação de departamentos de marketing para cada unidade. Nesse formato é necessário ser definido claramente como será a atuação do marketing central (corporativo), que pode ser ausente, moderado ou forte, no qual o planejamento e as ações de cada divisão são controlados rigidamente.

A partir dos modelos apresentados é possível notarmos como o departamento de marketing dos diversos tipos de organizações pode evoluir conforme o crescimento organizacional e das suas responsabilidades (Figura 31).

Figura 31 - Evolução da estrutura e da organização dos departamentos de marketing



Os modelos até aqui citados dizem respeito a departamentos de marketing internos à organização, mas há possibilidade da participação de agentes externos e a terceirização do mesmo. O primeiro modelo de externalização é por meio da **contratação de agência de publicidade** (YANAZE, 2006). Esse formato é um dos mais utilizados, com a organização contratando uma agência de propaganda/publicidade para gerenciar ou para aplicar o marketing, em muitos casos com a presença de um funcionário da agência alocado na organização. Contudo, segundo Yanaze (2006), a agência pode focar apenas no P de promoção, não atuando junto aos outros Ps devido à falta de planejamento estratégico de marketing da organização e o limitado acesso e comunicação entre as partes, o que faz com que os resultados, se ocorrerem, sejam

limitados. Tal formato pode ser eficiente se a organização já possuir uma estrutura interna de marketing profissional que utilize a agência apenas para terceirizar a realização de ações, principalmente as promocionais (YANAZE, 2006).

Outra possibilidade é a **contratação de consultoria** para avaliar o departamento, colaborar na criação do planejamento de marketing ou para atuar em problemas ou ações específicas (YANAZE, 2006). Por fim, temos o modelo no qual ocorre a **terceirização completa** do departamento de marketing. Essa opção pode ser positiva para pequenas e médias organizações que não possuem condições de ter um departamento profissional capaz de atender às demandas e utilizar todas as potencialidades do marketing. Para que o modelo seja de sucesso é necessário que a organização contratada acesse e participe das decisões e da criação do planejamento estratégico organizacional; que ela possua uma equipe dedicada exclusivamente à organização, de preferência com funcionários vivenciando o dia-a-dia organizacional permitindo uma atuação dinâmica e ágil; e que seja autorizada a manter contato com os demais departamentos. Contudo, há o risco da empresa terceirizada não estar alinhada com os objetivos da organização, o que limita a sua atuação, ou ela focar somente nas ações de promoção, de forma semelhante ao problema citado com as agências de propaganda/publicidade (YANAZE, 2006).

A partir dos modelos descritos ficam evidentes as diferentes possibilidades que uma organização possui para organizar o seu departamento de marketing, com inclusive a possibilidade da mescla de modelos. Importante destacar novamente que o modelo seguido é dependente dos objetivos, planejamentos, produtos, marcas e do porte da organização, o que acaba por gerar diferenciações nos departamentos, apesar de todos apresentarem elementos dos modelos citados, permitindo a comparação entre eles.

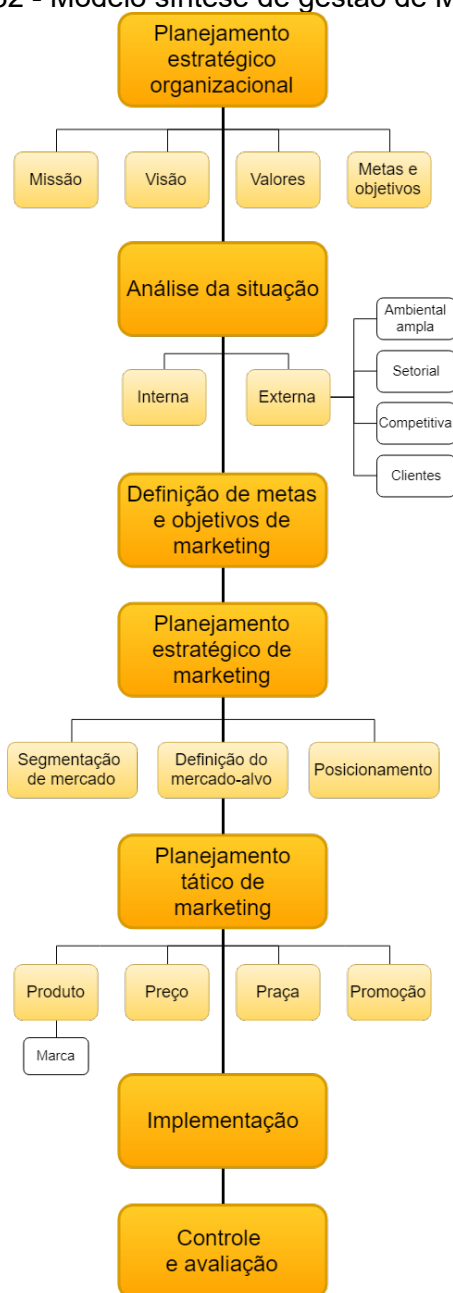
### **3.3.2. Modelo síntese de gestão de Marketing**

Como citado na fundamentação teórica, a linha de Marketing abordada na pesquisa é a de processo gerencial e dentro dela foi desenvolvido o conceito de Administração de Marketing, área que visa indicar como o marketing deve ser implementado e gerido nos diferentes tipos de organizações. O tema foi abordado, em sua totalidade ou em parte, por diferentes autores (BAKER, 2005; CAMPOMAR; IKEDA, 2006; DIBB; SIMKIN, 2003; FERRELL, 2009; HOOLEY, 1996; KOTLER; KELLER, 2006; LAMB;

HAIR; MCDANIEL, 2004; MADRUGA et al., 2011; SHIRAISHI, 2012; URDAN; URDAN, 2013; WEDEL; KAMAKURA, 2000) que apresentam diversos modelos.

Contudo, ao observarmos os modelos foi constatado que muitos são complementares e/ou abordam temas da forma semelhante. Assim, visando sintetizá-los para facilitar a compreensão e o estudo da temática, apresentamos o modelo síntese de gestão do Marketing (Figura 32), desenvolvido pelo pesquisador a partir dos principais elementos dos modelos de gestão de Marketing analisados na pesquisa.

Figura 32 - Modelo síntese de gestão de Marketing



Fonte: adaptado de Baker (2005), Campomar e Ikeda (2006), Dibb e Simkin (2003), Ferrell (2009), Hooley (1996), Kotler e Keller (2006), Lamb; Hair e Mcdaniel (2004), Madruga et al. (2011), Urdan e Urdan (2013) e Wedel e Kamakura (2000).

### 3.3.2.1. Planejamento estratégico organizacional

O modelo de gestão de Marketing apresentado tem início fora da alçada do mesmo, envolvendo pontos relativos à organização como a definição e a aplicação da missão, visão e valores, bem como as metas e os objetivos organizacionais (KOTLER; KELLER, 2006). Esses pontos devem estar contidos no planejamento estratégico da organização, elaborado a partir da análise do ambiente externo e interno, do mercado, das finanças e de outras análises que permitam avaliar a situação e traçar premissas, metas, objetivos e estratégias que atendam os *stakeholders*, principalmente os clientes e os acionistas (BAKER, 2005; KOTLER; KELLER, 2006).

O plano estratégico organizacional pode ter a duração de três a cinco anos (BAKER, 2005), deve ser elaborado pelos níveis superiores, especialmente pelos diretores, e é a base para o desenvolvimento do planejamento estratégico das unidades/departamentos da organização, como o departamento de produção, financeiro, de recursos humanos e de marketing (FERRELL, 2009; KOTLER; KELLER, 2006).

### 3.3.2.2. Análise da situação e Sistema de Informação de Marketing

A segunda fase do modelo envolve o processo de análise da situação da organização focando no marketing, incluindo a análise interna e a externa, subdividida em ambiental ampla, setorial, competitiva e dos clientes (CAMPOMAR; IKEDA, 2006; FERRELL, 2009; MADRUGA et al., 2011; URDAN; URDAN, 2013).

A **análise interna** examina totalmente a organização, com destaque para a sua missão e visão; objetivos; estratégias; desempenho; estrutura organizacional; disponibilidade presente e futura de todos os tipos de recursos, como o quadro atual de recursos humanos e a sua expansão e seus equipamentos e tecnologias; situação financeira; capacidade de desenvolver novos produtos e serviços; processo de produção, distribuição e comercialização; produto e serviços oferecidos, especialmente as suas vantagens/benefícios e qualidade; políticas internas e as questões de poder na organização; a cultura organizacional; e seu marketing, como os objetivos, segmentação, posicionamento, políticas relacionadas aos 4Ps, resultados, relação entre investimento e retorno e desempenho da equipe (BAKER, 2005; CAMPOMAR; IKEDA, 2006; FERRELL, 2009; LAMB; HAIR; MCDANIEL, 2004; URDAN; URDAN, 2013).

A **análise externa** envolve agentes, fatos, eventos, relacionamentos e tendências que podem afetar, direta ou indiretamente, o futuro da organização como um todo

e as atividades de marketing, identificado oportunidade e ameaças ambientais e de mercado (LAMB; HAIR; MCDANIEL, 2004; URDAN; URDAN, 2013). A análise externa pode ser dividida em quatro tipos:

a) Ambiental ampla: envolve questões mais afastadas das organizações e que dificilmente podem ser alteradas por ações das mesmas, como econômicas, políticas, legais, demográficas, tecnológicas e culturais (CAMPOMAR; IKEDA, 2006; FERRELL, 2009; LAMB; HAIR; MCDANIEL, 2004; SHIRAISHI, 2012; URDAN; URDAN, 2013);

b) Setorial: sobre os segmentos de mercado que a organização atua, destacando os seus componentes e o tamanho e a evolução dos mesmos. Também são consideradas as organizações próximas, como fornecedores, clientes, distribuidores e concorrentes (BAKER, 2005; CAMPOMAR; IKEDA, 2006; SHIRAISHI, 2012; URDAN; URDAN, 2013);

c) Análise competitiva: envolve a análise detalhada dos concorrentes com a indicação dos concorrentes diretos, potenciais e dos produtos substitutos por meio de um monitoramento constante das estratégias, posicionamento, imagem, capacidade, vulnerabilidade, lucratividade e intenções de negócios dos concorrentes (BAKER, 2005; CAMPOMAR; IKEDA, 2006; FERRELL, 2009);

d) Análise dos clientes: considera desejos, necessidades, expectativas, comportamentos e a tomada de decisão de compra dos consumidores (CAMPOMAR; IKEDA, 2006), sendo que:

[...] pesquisar as expectativas, desejos e necessidades dos clientes é um bom ponto de partida para entendermos o que agrega valor na ótica de cada público-alvo. Feita essa pesquisa, devemos quantificar e priorizar os fatores que são importantes para o público-alvo e, ao mesmo tempo, para as metas de retorno e risco da empresa. (MADRUGA et al., 2011, p. 42).

A análise dos clientes também considera os segmentos e/ou os mercados-alvo de interesse da organização, verificando o tamanho, o potencial de venda e os concorrentes que neles operam de forma a prever a melhor forma de satisfazer a necessidade dos clientes (FERRELL, 2009).

Para a realização da análise da situação existem diversos modelos, técnicas e ferramentas, como os modelos de Harvard, o de cenários, as cinco forças competitivas e estratégicas de Porter, a matriz BCG, o ciclo de vida do produto, a curva de experiência, a análise de portfólio, a matriz GE, entre outros (CAMPOMAR; IKEDA, 2006;

MADRUGA et al., 2011). Contudo, a ferramenta mais utilizada é a análise SWOT, na qual são verificados os pontos fortes e fracos internos e as ameaças e oportunidades externas evidenciando, por meio do cruzando das informações, em que pontos a organização possui um desempenho satisfatório e onde ela necessita de aperfeiçoamento (BAKER, 2005; FERRELL, 2009; KOTLER; KELLER, 2006; SHIRAIISHI, 2012). Ferrell (2009) complementa afirmando que:

As informações necessárias para uma análise da situação podem ser obtidas internamente por meio do sistema de informações de marketing da empresa, ou externamente, pela pesquisa de marketing primária ou secundária. Seja como for, o desafio geralmente é ter excesso, e não carência, de informações para analisar. (FERRELL, 2009, p. 45).

A necessidade de uma grande quantidade de informações para o desenvolvimento do planejamento de marketing evidencia a necessidade de as organizações investirem no desenvolvimento de um amplo e contínuo Sistema de Informação de Marketing (SIM) (CAMPOMAR; IKEDA, 2006; MADRUGA et al., 2011).

O SIM visa organizar dados e informações para gerar conhecimentos a todos da organização, especialmente a área de marketing, de maneira ágil, prática e acessível (CAMPOMAR; IKEDA, 2006; MADRUGA et al., 2011). Ele é formado por três partes: (i) dados e informações, oriundos de banco de dados internos operacionais, corporativos e de marketing, de inteligência do mercado e competitiva, análise do ambiente e de informações externas e de pesquisas de marketing; (ii) sistema de gerenciamento baseado na tecnologia da informação, como o *database marketing* e o *Customer Relationship Management* (Gestão do Relacionamento com o Cliente - CRM); e (iii) a área de Marketing, responsável por operar o SIM, analisando as informações e criando conhecimentos e estratégias para o negócio (CAMPOMAR; IKEDA, 2006; MADRUGA et al., 2011).

Dentre as fontes de dados/informações destaque para a realização ou aquisição de pesquisas de marketing sobre o mercado, clientes e o ambiente e para a capacidade da organização de gerar e gerenciar um SIM com informações sobre seus *stakeholders* (FERRELL, 2009; MADRUGA et al., 2011).

Na realidade atual, principalmente devido aos avanços tecnológicos, quanto mais informações a equipe de marketing possuir maior a possibilidade de a mesma desenvolver planos de sucesso e atingir os objetivos da organização, visto que a escassez de dados deixa a organização no “escuro” e propensa ao fracasso (FERRELL, 2009).

### **3.3.2.3. Definição das metas e dos objetivos de Marketing**

Com as informações do planejamento estratégico organizacional e os dados obtidos na análise da situação é realizada a definição das metas e dos objetivos específicos de marketing. As metas e os objetivos são declarações formais do que a organização e seu departamento de marketing desejam realizar e quais resultados são esperados dos planos a serem desenvolvidos e implementados tendo como base a missão e os objetivos organizacionais. Inicia-se pela definição das metas, que devem ser simples e amplas e visam balizar a criação dos objetivos e das demais decisões estratégicas (FERRELL, 2009).

Os objetivos de marketing são declarações específicas e essências do que deve ser realizado pelas atividades da área (FERRELL, 2009; LAMB; HAIR; MCDANIEL, 2004), devendo “ser consistentes com os objetivos da organização, mensuráveis e especificar o prazo em que terão de ser realizados” (LAMB; HAIR; MCDANIEL, 2004, p. 17) e abrangendo todos os aspectos controláveis do marketing (CAMPOMAR; IKEDA, 2006).

A definição dos objetivos deve ser realizada com cuidado, pois eles necessitam ser tanto realizáveis como desafiadores de forma a motivarem os profissionais responsáveis pela sua efetivação (CAMPOMAR; IKEDA, 2006; LAMB; HAIR; MCDANIEL, 2004). Devem ser expressos em termos quantitativos para facilitar a implementação e possibilitar a realização de uma avaliação precisa, clara, ampla e sem subjetivismos (CAMPOMAR; IKEDA, 2006; FERRELL, 2009; LAMB; HAIR; MCDANIEL, 2004). O detalhamento dos objetivos também faz com que os executivos de marketing expliquem a fundo as suas ideias, melhorando a comunicação com o restante da equipe e com a organização, visto que a descrição por escrito e detalhada permite uma integração entre os objetivos dos diversos setores (FERRELL, 2009). Como exemplos de objetivos de marketing podemos citar: realizar 50 mil testes em um novo carro durante o mês de dezembro, aumentar em 5% os acessos ao site oficial em duas semanas ou elevar os novos pedidos em 10% em 12 meses (LAMB; HAIR; MCDANIEL, 2004).

Além dos objetivos principais de marketing também devem ser definidos “subobjetivos” para cada elemento do composto de marketing, como objetivos para a área de produtos e de promoção, que serão basilares para a concretização dos objetivos principais (CAMPOMAR; IKEDA, 2006). Contudo, é preciso ter em mente as

diferenças entre os objetivos e as estratégias, entre os objetivos de marketing e os do composto de marketing e ao formato dos objetivos, como destaca Baker (2005):

Um objetivo é aquilo que você quer alcançar, uma estratégia é como você planeja alcançá-lo. Assim, podem existir objetivos e estratégias em todos os níveis do marketing, tais como objetivos de propaganda, preços e assim por diante. O ponto importante a lembrar sobre objetivos de marketing é que eles se preocupam exclusivamente com produtos e mercados. O bom senso confirmará que é somente vendendo algo para alguém que as metas financeiras da empresa podem ser alcançadas; preços e níveis de serviço são os meios pelos quais as metas são alcançadas. Por isso, objetivos de preço, de promoção de vendas e de propaganda não devem ser confundidos com objetivos de marketing. Esses últimos referem-se simplesmente à um ou mais dos seguintes:

- Produtos existentes em mercados existentes;
- Novos produtos para mercados existentes;
- Produtos existentes para novos mercados;
- Novos produtos para novos mercados.

Esses objetivos devem ser passíveis de medição, senão não valem a pena. Termos direcionais como "maximizar", "minimizar", "penetrar" e "aumentar" somente são aceitáveis se for possível agregar a eles medições quantitativas. As medições devem referir-se à volume de vendas, valor, participação de mercado, porcentagem de penetração de pontos de venda e assim por diante. (BAKER, 2005, p. 67)

A definição dos objetivos é fundamental para que seja realizado o controle das atividades do departamento de marketing, pois eles servirão como parâmetros para a comparação entre o que era esperado com o que de fato foi realizado. Assim, é evidenciada a importância de os objetivos serem claros, com prazo determinado e mensuráveis, além da definição do que será controlado e da forma e do momento do controle (CAMPOMAR; IKEDA, 2006).

#### **3.3.2.4. Planejamento estratégico de Marketing**

A fase do planejamento estratégico consiste na criação de um planejamento de "como a organização utilizará suas forças e suas capacidades para adequar-se às necessidades e às exigências do mercado" (FERRELL, 2009, p. 17). A partir das metas e dos objetivos de marketing tem início a formulação das estratégias (KOTLER; KELLER, 2006), realizadas com base no curto e no médio prazo e envolvendo decisões sobre os trinômio SMP (BAKER, 2005; DIBB; SIMKIN, 2003; FERRELL, 2009; KOTLER; KELLER, 2006): segmentação do mercado; definição dos mercados-alvo; e posicionamento, abordados a seguir.



A **segmentação do mercado** é definida por Wedel e Kamakura (2000) como um conceito de marketing no qual são identificados grupos de consumidores para auxiliar a definição das estratégias da área. Dibb e Simkin (2003) complementam expondo que os grupos são artificiais e formados por consumidores potenciais que possuem desejos, necessidades, exigências, preferências e/ou padrões de consumo semelhantes.

O processo de segmentação do mercado ganhou relevância a partir da necessidade das organizações selecionarem quais públicos serão atendidos devido à fatores como o aumento das exigências e da singularização dos consumidores; flexibilização dos processos de produção, que aumentaram a oferta de produtos e serviços; dificuldade de atender todos os públicos; e a necessidade da organização direcionar seus esforços e recursos para os grupos mais lucrativos (DIBB; SIMKIN, 2003; URDAN; URDAN, 2013; WEDEL; KAMAKURA, 2000).

Hooley (1996) indica que a segmentação pode ser realizada de diversas formas, sendo os três principais tipos:

a) Características básicas do cliente: compostas pelas características demográficas, como sexo, idade, geografia e subculturas; socioeconômicas, como ocupação, renda e nível educacional; fase de vida; classificações próprias do marketing; e características psicográficas, como as de personalidade e de estilo de vida;

b) Atitudes do cliente: sobre a relação de causa e efeito entre as características pessoais e o comportamento de compra;

c) Comportamento do cliente: forma mais direta, com a criação dos segmentos com base no comportamento de compra, de consumo, de comunicação e na reação aos elementos do composto de marketing.

A realização da segmentação deve ser alicerçada em pesquisas sobre os clientes de forma que os profissionais da área tenham uma vasta gama de informações que os permitam não só identificar e descrever os segmentos, mas também explicar os mesmos e o perfil dos seus integrantes (HOOLEY, 1996). Wedel e Kamakura (2000) indicam que a definição dos segmentos deve atender a seis critérios: identificabilidade, representatividade, acessibilidade, estabilidade, capacidade de resposta e acionabilidade, critérios que garantem que os segmentos utilizados sejam efetivos e capazes de gerar lucro as organizações.

A partir da identificação dos segmentos de mercado interessantes para a organização deve-se selecionar entre eles qual ou quais serão os **mercados-alvo**, podendo ser indivíduos, negócios ou organizações para os quais serão focadas as ações de marketing (FERRELL, 2009).

A seleção se baseia em dois fatores: o primeiro envolve os objetivos, recursos e a capacidade da organização de atender o mercado de maneira mais eficiente que os concorrentes, com a concentração de esforços possibilitando a construção de uma vantagem competitiva duradoura e a manutenção de uma posição de domínio e lucratividade (KOTLER; KELLER, 2006; URDAN; URDAN, 2013).

O segundo fator diz respeito à atratividade do segmento, indicada pelo volume de vendas, nível de crescimento, de concorrência, risco e rentabilidade (KOTLER; KELLER, 2006; URDAN; URDAN, 2013). Yanaze (2006, p. 30) aponta que na escolha do mercado-alvo deve ser levado em consideração “a existência e localização, o perfil e o peso participativo de cada uma das pessoas envolvidas no processo de consumo, desde a informação, escolha, decisão, aquisição, uso, não-uso, manutenção, repetição da aquisição etc.”.

A seleção dos mercados, segundo Kotler e Keller (2006) e Dibb e Simkin (2003), pode seguir cinco padrões:

- a) Concentração em um único segmento do mercado;
- b) Especialização em múltiplos segmentos que sejam atraentes e apropriados, mas sem necessidade que eles possuam proximidade;
- c) Especialização baseada em um produto;
- d) Especialização baseada em um determinado mercado;
- e) Atendimento/cobertura de todo o mercado, sem o uso da segmentação.

Na fase final do planejamento estratégico do marketing ocorre o desenvolvimento da estratégia de **posicionamento** (DIBB; SIMKIN, 2003), que é uma declaração da organização sobre qual mercado irá atuar e qual vantagem ela oferecerá, com essa ideia básica sobre o produto/serviço ofertado ficando enraizada no mercado (HOOLEY, 1996; URDAN; URDAN, 2013). Para Kotler e Keller (2006, p. 305):

Posicionamento é a ação de projetar o produto e a imagem da empresa para ocupar um lugar diferenciado na mente do público-alvo. O objetivo é posicionar a marca na mente dos consumidores a fim de maximizar a vantagem potencial da empresa. Um bom

posicionamento de marca ajuda a orientar a estratégia de marketing, esclarecendo a essência da marca, que objetivos ela ajuda o consumidor alcançar e como o faz de maneira inconfundível.

No posicionamento é analisado e compreendido como cada segmento de mercado percebe as diversas marcas que nele concorrem e as diferenças e semelhanças entre os produtos/serviços são definidas e comunicadas a partir do uso da concorrência como referência. São indicados os pontos de diferença, nos quais são exaltadas as características e os benefícios únicos de forma que eles fiquem claros para o mercado e, principalmente, para os clientes. Sobre as semelhanças, elas se dividem em de categoria, com a indicação dos elementos essenciais que fazem com que o produto/serviço pertença àquela categoria; e de concorrência, com objetivo de anular as vantagens dos concorrentes (DIBB; SIMKIN, 2003).

Para que o posicionamento seja efetivado são utilizadas estratégias de diferenciação que podem se relacionar com o produto/serviço, especialmente com a sua qualidade e características inovadoras e únicas; com os funcionários; com os canais de distribuição, em especial a sua cobertura, especialidade e desempenho; e com a imagem e marca (BAKER, 2005; HOOLEY, 1996; KOTLER; KELLER, 2006). Baker (2005) ainda destaca que a diferenciação pode ser oriunda de três pontos:

- a) Recursos superiores: como área física de cobertura, economia de escala, experiência financeira, compartilhamento de experiências e atuação internacional;
- b) Capacidades organizacionais superiores: como conhecimentos especializados, orientação para o cliente, relacionamentos comerciais, capacidade e conhecimentos técnicos e organização flexível;
- c) Posição superior de custos: como pela diferenciação dos produtos e o foco em nichos específicos, exclusivos e/ou protegidos.

As organizações podem possuir mais de um tipo de diferenciação para atender de forma satisfatória os seus clientes e acionistas (FERRELL, 2009; URDAN; URDAN, 2013). Cabe aos gestores de marketing as definirem conforme as peculiaridades de cada organização a partir de análises e inovação (URDAN; URDAN, 2013) para evitar que seus produtos e serviços sejam “comoditizados” (FERRELL, 2009) e:

[...] fazendo algo melhor do que a concorrência: seus produtos devem ser de melhor qualidade do que as ofertas da concorrência; seus preços, mais coerentes com o nível de qualidade (valor); seus métodos

de distribuição devem ser os mais eficientes possíveis; e suas promoções, muito eficazes na comunicação com os consumidores-alvo. Também é importante que a empresa tente tornar essas vantagens sustentáveis. Assim, no sentido mais amplo, a estratégia de marketing diz respeito ao modo como a empresa gerenciará seu relacionamento com os consumidores, de maneira a levar vantagem sobre a concorrência. (FERRELL, 2009, p. 46).

A criação e, principalmente, a consolidação de um posicionamento é uma tarefa trabalhosa, cara, de longo prazo e ligada a todos os setores da organização (URDAN; URDAN, 2013), sendo que:

No posicionamento ocorre uma "batalha" pela mente das pessoas; vencê-la é uma alavanca para o desempenho empresarial, enquanto equívocos provocam prejuízos e até a inviabilidade de um negócio. A concepção do posicionamento combina inovação, conhecimento dos consumidores e concorrentes e as forças da própria companhia (URDAN; URDAN, 2013, p. 32).

Após a construção do planejamento estratégico tem início a quinta etapa do modelo, referente à realização do planejamento tático, abordado no próximo item.

### **3.3.2.5. Planejamento tático de Marketing**

A quinta etapa do modelo síntese de gestão de Marketing diz respeito à criação e ao planejamento das ações práticas que farão com que os objetivos e o planejamento estratégico sejam cumpridos (MADRUGA et al., 2011; URDAN; URDAN, 2013), utilizando, fundamentalmente, o composto de marketing (BAKER, 2005; MADRUGA et al., 2011; URDAN; URDAN, 2013).

O composto de marketing é um conceito desenvolvido por Jerome McCarthy na década de 1960 (URDAN; URDAN, 2013; YANAZE, 2006) que representa a combinação única de quatro elementos que visam gerar trocas com o mercado/público-alvo (KOTLER; KELLER, 2006; LAMB; HAIR; MCDANIEL, 2004). Esses elementos são: *product* (produto); *price* (preço); *place* (praça, ponto ou local de distribuição e venda) e *promotion* (promoção) (LAMB; HAIR; MCDANIEL, 2004; YANAZE, 2006).

O conceito foi adotado pela academia e pelos profissionais por ser didático e eficaz no nível tático (URDAN; URDAN, 2013). Cabe aos gestores controlar a utilização de cada elemento de forma a "misturá-los" de maneira única conforme os objetivos e as características do mercado/público-alvo, integrando políticas e procedimentos para garantir a rentabilidade do negócio (URDAN; URDAN, 2013; YANAZE, 2006).

Assim, o composto de marketing é aplicável à todas as organizações, com ou sem fins lucrativos, possibilitando a interação com mercado/consumidores e sendo a base da linha de marketing que o considera como um processo gerencial (URDAN; URDAN, 2013; YANAZE, 2006). Com o tempo foram criadas variáveis com cinco, sete e até 12 Ps, contudo, Baker (2005) e Urdan e Urdan (2013) apontam que os 4Ps tradicionais são suficientes e eficazes, sendo que:

Ainda hoje não são muitas as empresas em que produto, praça, preço e promoção são compreendidos e administrados de forma notável. Se o profissional alcançar proficiência nelas, já estará num nível muito bom. (URDAN; URDAN, 2013, p. 35).

Para a correta aplicação do composto de marketing Urdan e Urdan (2013) citam que é necessário que ele possua duas formas de consistência: a vertical, relacionada ao correto alinhamento com os pontos dos objetivos e do planejamento estratégico; e a horizontal, referente à coerência entre os objetivos e as ações dos quatro elementos. Por fim, sobre a utilização dos 4Ps, Kotler e Keller (2006) afirmam que:

A empresa pode alterar seu preço, o tamanho de sua força de vendas e suas despesas com propaganda no curto prazo. Mas ela só pode desenvolver novos produtos e modificar seus canais de distribuição no longo prazo. Dessa maneira, no curto prazo, a empresa geralmente realiza menos mudanças de mix de marketing de um período para outro do que a variedade de decisões de mix de marketing pode sugerir. (KOTLER; KELLER, 2006, p. 47)

Importante ressaltar que a estratégia de marketing pode ser composta por um ou por vários programas, sendo cada um adequado à um mercado-alvo e possuindo o seu próprio composto de marketing. Os profissionais da área são responsáveis por criarem a melhor combinação entre esses elementos para obter vantagens competitivas (FERRELL, 2009).

Após essa visão geral sobre o composto de marketing iremos detalhar cada um dos seus elementos. O centro do composto é o **produto**, pois dele derivam os outros Ps (LAMB; HAIR; MCDANIEL, 2004). Produtos são conjuntos de benefícios ofertados aos consumidores para satisfazer as suas necessidades e desejos, sendo adquiridos por meio de trocas (FERRELL, 2009; URDAN; URDAN, 2013). Podem ser bens, serviços, produtos digitais, eventos, experiências, pessoas, lugares, propriedades concretas e financeiras, organizações, informações e ideias (FERRELL, 2009; KOTLER;

KELLER, 2006), envolvendo elementos como marca, embalagem, garantia e serviços de pós-venda (LAMB; HAIR; MCDANIEL, 2004; URDAN; URDAN, 2013).

Os profissionais de marketing devem ser criativos e inovadores para criar, combinar, modificar, lançar, aprimorar e extinguir produtos de maneira que eles sejam diferentes dos concorrentes e satisfaçam as necessidades e desejos dos consumidores (BAKER, 2005; FERRELL, 2009; URDAN; URDAN, 2013). Ferrell (2009) relata que os consumidores compram produtos devido ao significado e ao valor percebido, sendo estes pontos agregados por meio do conceito de utilidade, desenvolvido por economistas e que indica cinco tipos de utilidades para os produtos: forma, tempo, ligação, posse e psicológico.

No produto se destacam as questões relacionadas à **marca**, seja da organização como um todo ou de algum bem/serviço específico. A marca não apenas caracteriza e distingue, mas também é um elemento estratégico que, baseado na estratégia de posicionamento, facilita a memorização e a associação pelos clientes dos atributos e dos diferenciais do produto, sendo a mesma cada vez mais importante no planejamento estratégico e tático de Marketing (YANAZE, 2006).

Por fim, para que a gestão dos produtos seja de sucesso é imprescindível que a organização mantenha uma ligação constante e direta com os consumidores para estar ciente dos seus desejos, necessidades e das mudanças dos mesmos ao longo do tempo (FERRELL, 2009; LAMB; HAIR; MCDANIEL, 2004).

O **preço** é a contrapartida que o comprador deve oferecer em troca de um produto (LAMB; HAIR; MCDANIEL, 2004; URDAN; URDAN, 2013). Esse é o componente mais flexível do composto, pois pode ser alterado pelos profissionais da área de forma fácil, frequente e em tempo real para estimular ou reprimir a demanda conforme a situação do mercado, sendo, assim, uma importante ferramenta competitiva e de vendas (FERRELL, 2009; LAMB; HAIR; MCDANIEL, 2004).

Outra característica do preço é que ele é o único elemento que resulta em receita e lucro, já que os demais acarretam despesas (FERRELL, 2009; URDAN; URDAN, 2013). A sua gestão deve garantir que as receitas cubram os custos e gerem a rentabilidade desejada pelos acionistas e investidores (URDAN; URDAN, 2013).

O preço é um importante indicador para os consumidores, pois eles, quando não possuem informações suficientes, consideram os produtos mais caros os de melhor qualidade (FERRELL, 2009). Também é preciso que o preço reflita a percepção de valor que os clientes possuem do produto (MADRUGA et al., 2011), pois:

[...] um dos maiores problemas para o gestor de marketing é ter seu produto ou serviço percebido pelo mercado como de baixo valor. Ou ele racionaliza seus processos e reduz os custos, ou agrega valor para se diferenciar. (MADRUGA et al., 2011, p. 42).

Com relação à **praça/ponto**, ela se refere aos “arranjos de agentes interdependentes que disponibilizam produtos aos clientes” (URDAN; URDAN, 2013, p. 37), ou seja, garante que os produtos estejam no lugar, na hora e nas quantidades e variedades certas para os clientes com o menor custo possível para eles e para as organizações (FERRELL, 2009; LAMB; HAIR; MCDANIEL, 2004; URDAN; URDAN, 2013).

Esse é o item menos aparente do composto, porém quando algum produto falta no mercado a sua distribuição fica rapidamente em evidência para os clientes (FERRELL, 2009). As cadeias de suprimentos e de distribuição “envolvem uma longa linha de atividades do fornecimento da matéria-prima, passando pela produção dos produtos acabados, até a entrega final aos consumidores” (FERRELL, 2009, pp. 20-21), com destaque para a atuação dos atacadistas e varejistas, além das atividades de armazenamento e de transporte dos produtos físicos, operações complexas que precisam ser geridas para que os custos sejam diminuídos (LAMB; HAIR; MCDANIEL, 2004).

A **promoção**, último item do composto de marketing, realiza a comunicação entre a organização e os seus mercados e clientes, informando, educando, lembrando, persuadindo e influenciando com vistas à concretização de trocas mutuamente satisfatórias (BAKER, 2005; LAMB; HAIR; MCDANIEL, 2004; SÁ *et al.*, 2010; URDAN; URDAN, 2013).

Devido à capacidade de aumentar drasticamente as vendas, a promoção tem sido cada vez mais aplicada, com as suas ferramentas planejadas e coordenadas em conjunto (LAMB; HAIR; MCDANIEL, 2004) por meio da chamada Comunicação Integrada de Marketing (CIM), que expande o item Promoção reunindo diversos meios, ferramentas, ações e conteúdos que podem ser combinados pelo marketing para gerar uma comunicação eficaz com os diversos públicos (SÁ *et al.*, 2010). Assim,

O marketing moderno substituiu o termo promoção pelo conceito de Comunicação Integrada de Marketing (CIM), ou a coordenação de todas as atividades promocionais [...] para produzir uma mensagem unificada e focada no consumidor. (FERRELL, 2009, p. 20).

São empregadas diversas ferramentas como a publicidade; propaganda; venda direta; força de vendas; promoções; exposições; eventos; experiências; embalagens; mala direta; patrocínios esportivos, sociais e culturais; Relações Públicas; entre outras (BAKER, 2005; FERRELL, 2009; KOTLER; KELLER, 2006; LAMB; HAIR; MCDANIEL, 2004; SÁ et al., 2010; URDAN; URDAN, 2013). São também utilizados diversos meios de comunicação como televisão, rádio, revistas, jornais, internet e os pontos de venda (SÁ et al., 2010; URDAN; URDAN, 2013).

Por fim, apresentamos o quadro 5 que sintetiza os principais pontos dos quatro elementos do composto de marketing.

Quadro 5 - Principais pontos do composto de marketing

Produto	Preço	Praça	Promoção
<ul style="list-style-type: none"> <li>•Variedade</li> <li>•Qualidade</li> <li>•Características</li> <li>•Desempenho               <ul style="list-style-type: none"> <li>•Design</li> </ul> </li> <li>•Embalagem</li> <li>•Tamanhos</li> <li>•Serviços</li> <li>•Garantias</li> <li>•Devoluções</li> <li>•Marca</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Preço de tabela               <ul style="list-style-type: none"> <li>•Descontos</li> <li>•Concessões</li> </ul> </li> <li>•Formas e prazo de pagamento</li> <li>•Condições de financiamento</li> <li>•Políticas de penetração</li> <li>•Políticas de <i>skimming</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Canais</li> <li>•Cobertura</li> <li>•Variedades               <ul style="list-style-type: none"> <li>•Locais</li> <li>•Estoque</li> </ul> </li> <li>•Transporte</li> <li>•Grau de interação</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Promoção de vendas</li> <li>•Propaganda</li> <li>•Publicidade</li> <li>•Força de vendas</li> <li>•Marketing direto               <ul style="list-style-type: none"> <li>•Vendas pessoais</li> <li>•Eventos</li> </ul> </li> <li>•Experiências</li> <li>•Patrocínios</li> <li>•Relações Públicas</li> <li>•Etc.</li> </ul>

Fonte: adaptado de Baker (2005), Kotler e Keller (2006) e Shiraishi (2012).

No planejamento tático também é realizada a definição ou a redefinição da estrutura do marketing da organização, com alterações na estrutura interna do departamento e até mesmo o reposicionamento da área na estrutura organizacional, além de alterações na organização da equipe (CAMPOMAR; IKEDA, 2006).

### 3.3.2.6. Implementação do Marketing

Após a definição do planejamento estratégico, tático e do composto de marketing que será utilizado para cada mercado/público-alvo é necessário colocar os mesmos em prática. Inicialmente é preciso descrever como as ações serão realizadas em um plano detalhado que garanta a ligação e a continuidade das mesmas, devendo responder às seguintes perguntas (FERRELL, 2009):



1. Quais atividades específicas de marketing serão assumidas?
2. Como essas atividades serão desempenhadas?
3. Quando essas atividades serão desempenhadas?
4. Quem é o responsável pela execução dessas atividades?
5. Como será monitorada a execução das atividades planejadas?
6. Qual será o custo dessas atividades? (FERRELL, 2009, p. 47)

A ausência de um plano de implementação faz com que diversas organizações falhem na aplicação das estratégias de marketing (FERRELL, 2009; LAMB; HAIR; MCDANIEL, 2004). Yanaze (2006) recomenda a utilização de técnicas e *softwares* de gerenciamento de projetos para a gestão e controle dos processos e das tarefas de forma a evitar percalços e a perda de foco durante a execução do planejamento e dos planos.

Por fim, é importante lembrar que a implementação depende não só dos gerentes de marketing, mas sim de todos os funcionários do departamento e da organização, assim, é importante considerar na fase de implementação questões relacionadas à liderança, motivação, comunicação e treinamento (FERRELL, 2009).

### **3.3.2.7. Controle e avaliação do Marketing**

A última etapa envolve o controle e a avaliação visando identificar se os objetivos e os planos de marketing foram cumpridos durante o período estabelecido inicialmente (FERRELL, 2009; LAMB; HAIR; MCDANIEL, 2004). O controle é necessário porque erros, distorções e imprevistos podem ocorrer, devendo o mesmo ser realizado durante todo o processo, principalmente na fase de implementação (SHIRAIISHI, 2012). Lamb; Hair e Mcdaniel (2004) destacam as quatro principais razões para falhas:

[...] objetivos de marketing irreais, estratégia de marketing não-apropriada, implementação malfeita e modificações no ambiente após o objetivo ter sido especificado e a estratégia ter sido implementada. (LAMB; HAIR; MCDANIEL, 2004, p. 19).

A avaliação final é realizada em duas fases: primeiramente é avaliado se o planejamento tático foi realizado corretamente e quais os principais problemas identificados; e na sequência é avaliado o planejamento estratégico para confirmar se os objetivos foram atingidos e se a segmentação, mercado-alvo e posicionamento foram adequados (MADRUGA et al., 2011).

A avaliação deve se basear nos padrões de desempenho estabelecidos durante o planejamento estratégico e tático do marketing, além dos estabelecidos no

planejamento estratégico da organização. Os padrões de desempenho geram uma base de comparação que pode ser utilizada em tempo real, de forma a reduzir a discrepância entre o planejado e o realizado (FERRELL, 2009).

A definição dos padrões de desempenho deve ser realizada pelos gestores e pela equipe operacional (YANAZE, 2006) antes do início da implementação, devendo ser coerentes e vinculados aos objetivos, ao contexto do mercado e a realidade financeira da organização, além de serem claros e mensuráveis (FERRELL, 2009; YANAZE, 2006). No quadro 6 apresentamos quatro tipos de controle, seus propósitos e os itens analisados.

Quadro 6 - Tipo de controle de Marketing

<b>Tipo de controle</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Itens analisados</b>
Do plano anual	Verificar se os objetivos estão sendo obtidos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vendas;</li> <li>• Participação no mercado;</li> <li>• Despesas de marketing em relação às vendas;               <ul style="list-style-type: none"> <li>• Finanças;</li> </ul> </li> <li>• Desempenho em relação ao mercado.</li> </ul>
De rentabilidade	Verificar onde a empresa está obtendo e perdendo recursos financeiros.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Produtos;</li> <li>• Territórios;</li> <li>• Clientes;</li> <li>• Segmentos;</li> <li>• Canais comerciais;</li> <li>• Tamanho dos pedidos.</li> </ul>
De eficiência	Avaliar e aperfeiçoar a eficiência dos investimentos e o impacto das despesas de marketing.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Eficiência da:               <ul style="list-style-type: none"> <li>- Força de vendas;</li> <li>- Publicidade;</li> </ul> </li> <li>- Promoção de vendas;</li> <li>- Distribuição.</li> </ul>
Estratégico	Verificar se a organização está buscando as melhores oportunidades de mercado, produto e canais.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Eficácia do marketing;</li> <li>• Auditoria externa do marketing;</li> <li>• Excelência em marketing;</li> <li>• Responsabilidade ética e social.</li> </ul>

Fonte: adaptado de Kotler e Keller (2006, p. 722).

Guissoni e Neves (2013) indicam que o controle do marketing vem sofrendo alterações constantes desde da década de 1960 devido a evolução da área, com uma diminuição do uso de apenas medidas financeiras relacionadas principalmente as vendas. É indicada a adoção de uma abordagem integrada na qual são considerados indicadores financeiros e não financeiros, como o retorno sobre o investimento (ROI), o valor da marca, a satisfação e lealdade dos clientes e a participação do mercado,

unindo elementos quantitativos e qualitativos, além do uso de softwares específicos (CAMPOMAR; IKEDA, 2006).

O modelo síntese de marketing apresentado pode ser aplicado a qualquer tipo de organização que deseje atender às necessidades e os desejos dos clientes (CAMPOMAR; IKEDA, 2006). Com o aprimoramento da aplicação do marketing nas organizações esportivas e o desenvolvimento do Marketing Esportivo foram criados modelos próprios para a área, ponto abordado a seguir.

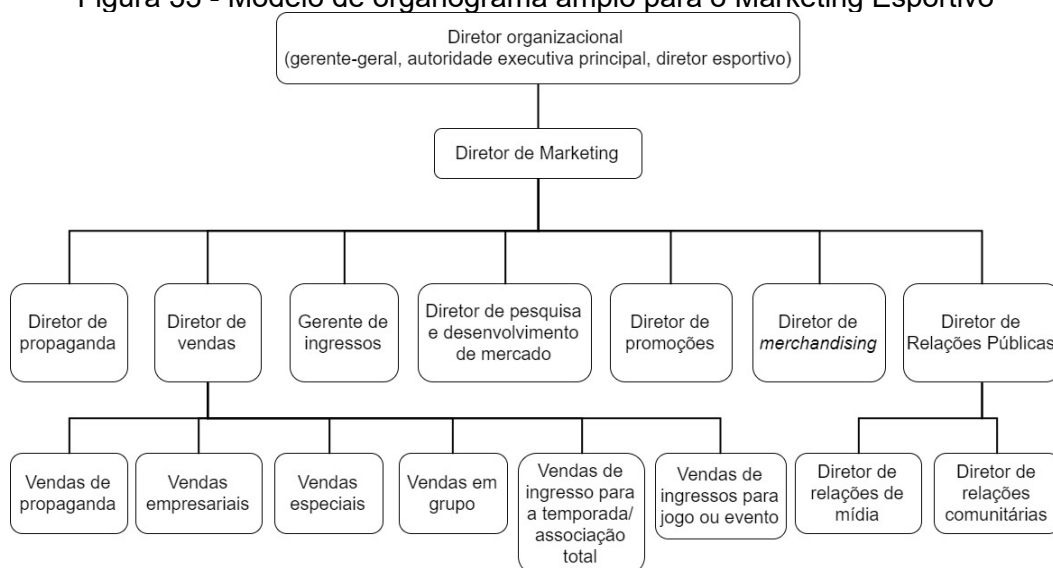
### **3.4. Marketing Esportivo**

Essa categoria trata sobre o Marketing Esportivo, sendo formada por três subcategorias: modelos de departamentos de marketing para organizações esportivas; para clubes de futebol; e os modelos de gestão do ME, sendo identificado seis grupos de modelos.

#### **3.4.1. Modelos de departamentos de marketing para organizações esportivas**

O crescimento do Marketing Esportivo, tanto na prática como na academia, motivou pesquisas sobre a organização dos departamentos de marketing nas organizações esportivas (OE) levando ao surgimento de modelos. Mullin; Hardy e Sutton (2004) apresentam um modelo aplicável aos diferentes tipos de OEs e composto por sete áreas: propaganda; vendas, dividida em vendas de propagandas, empresariais, especiais, em grupo, ingressos para temporada e ingressos avulsos para jogos e eventos; gerência de ingressos; pesquisa e desenvolvimento de mercado; promoções; merchandising; e relações públicas, dividida em relações com a mídia e com a sociedade (Figura 33).

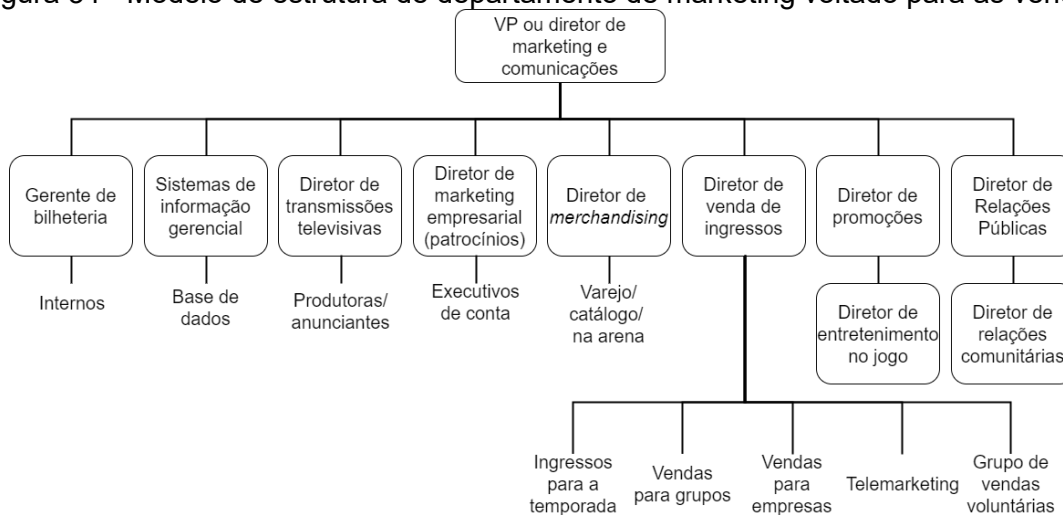
Figura 33 - Modelo de organograma amplo para o Marketing Esportivo



Fonte: Adaptado de Mullin; Hardy e Sutton (2004, p. 259).

Os autores ainda apresentam outro modelo (Figura 34), direcionado para a venda dos produtos e serviços das organizações esportivas com a adição de uma nova área, a de sistemas de informação gerencial, e a divisão da área de vendas em três setores - transmissões televisivas, marketing empresarial e patrocínios; e venda de ingressos - que ganham destaque e importância (MULLIN; HARDY; SUTTON, 2004).

Figura 34 - Modelo de estrutura de departamento de marketing voltado para as vendas



Fonte: Adaptado de Mullin; Hardy e Sutton (2004, p. 171).

Nos modelos apresentados podemos notar que as atribuições e responsabilidades do marketing relacionam-se à todo processo de venda de ingressos, ainda que de forma indireta na estrutura organizacional; à comercialização da marca, patrocínios e produtos; às transmissões dos jogos; às ações de promoção e propaganda; e à

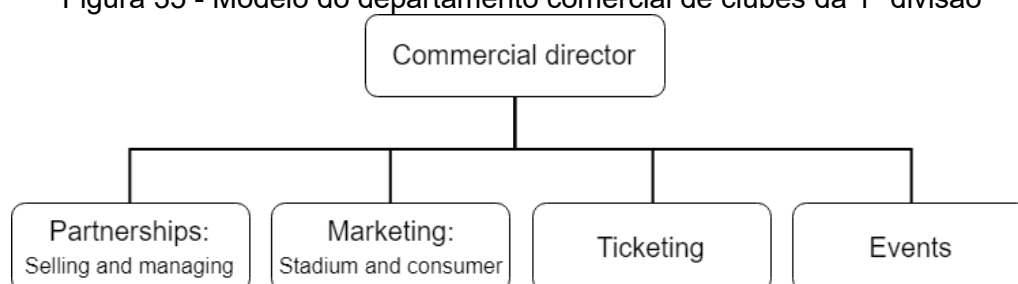
relação com os torcedores/clientes, com a mídia e com a comunidade, além da importância citada por Mullin; Hardy e Sutton (2004) sobre realização e gestão das ações de entretenimento nos jogos.

### 3.4.2. Modelos de departamentos de marketing para clubes de futebol

Como já exposto, o desenvolvimento econômico e comercial dos clubes de futebol motivou, nas últimas décadas, um aprofundamento e ampliação da aplicação do Marketing Esportivo nessas organizações de forma que diferentes modelos de departamento de marketing foram elaborados, com destaque aos referentes aos clubes europeus e aos brasileiros, apresentados na sequência.

A European Club Association (2015) indica que o departamento comercial, ao qual o marketing é subordinado, dos grandes clubes europeus é composto por um diretor e subdividido em quatro áreas: parcerias e patrocínios, com destaque para o processo de venda e gestão dos patrocinadores; marketing, com foco na gestão comercial do estádio e nos consumidores/torcedores; ingressos; e eventos (Figura 35).

Figura 35 - Modelo do departamento comercial de clubes da 1ª divisão



Fonte: adaptado de European Club Association (2015, p. 119).

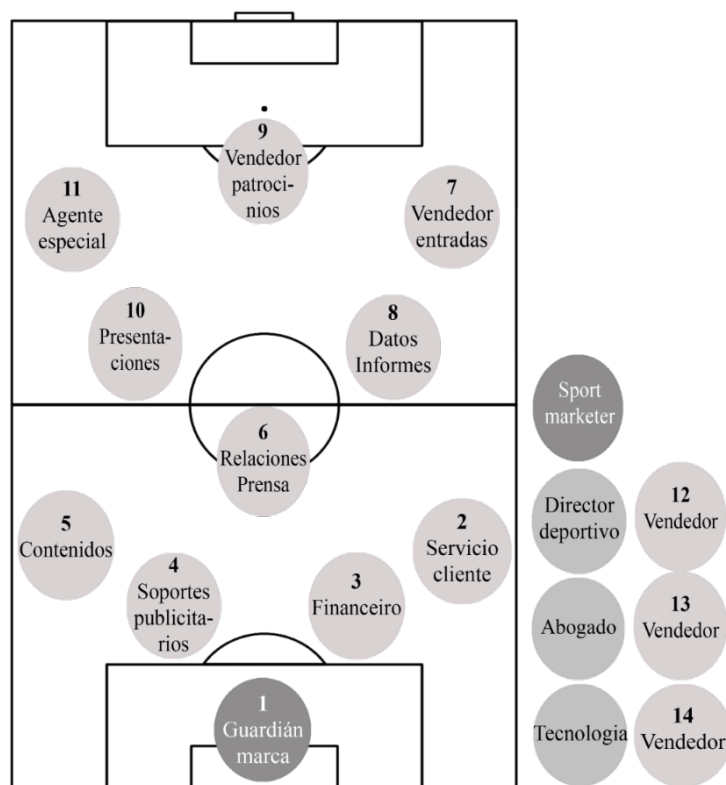
Sobre a área de eventos, principalmente no que se refere às partidas (*matchday*) de um clube da primeira subdivisão da ECA, no caso a Juventus, ela é organizada por uma equipe de 25 pessoas responsáveis por nove áreas: atividades de patrocínio; hospitalidade das áreas/camarotes premium; visibilidade dos patrocinadores nas transmissões televisivas; coordenador de gramado e dos vestiários; mídia; operações; transmissão televisiva; entretenimento; e hospitalidade, com a utilização de uma equipe de mais de 1450 pessoas nos grandes jogos (EUROPEAN CLUB ASSOCIATION, 2015).

Calzada (2012) apresenta o modelo utilizado por ele enquanto diretor de marketing do Barcelona, com a definição de 13 áreas primordiais (Figura 36):

- a) Gestão da marca do clube;
- b) Atendimento aos clientes, sejam eles sócios ou torcedores do clube;

- c) Área financeira;
- d) Atendimento publicitário aos patrocinadores e parceiros do clube;
- e) Área de produção de conteúdo de marketing;
- f) Relações com a imprensa;
- g) Vendedores de ingressos;
- h) Área de dados e informações gerais e de marketing;
- i) Vendedor de patrocínios e de outros produtos corporativos;
- j) Área de criação de apresentações e divulgação do clube;
- k) Área responsável por projetos especiais e pelos novos negócios;
- l) Diretor de marketing, responsável por integrar as áreas, pelo planejamento do departamento e pela interação com a diretoria do clube.

Figura 36 - Modelo do departamento de marketing do Barcelona



Fonte: Adaptado de Calzada (2012, p. 322).

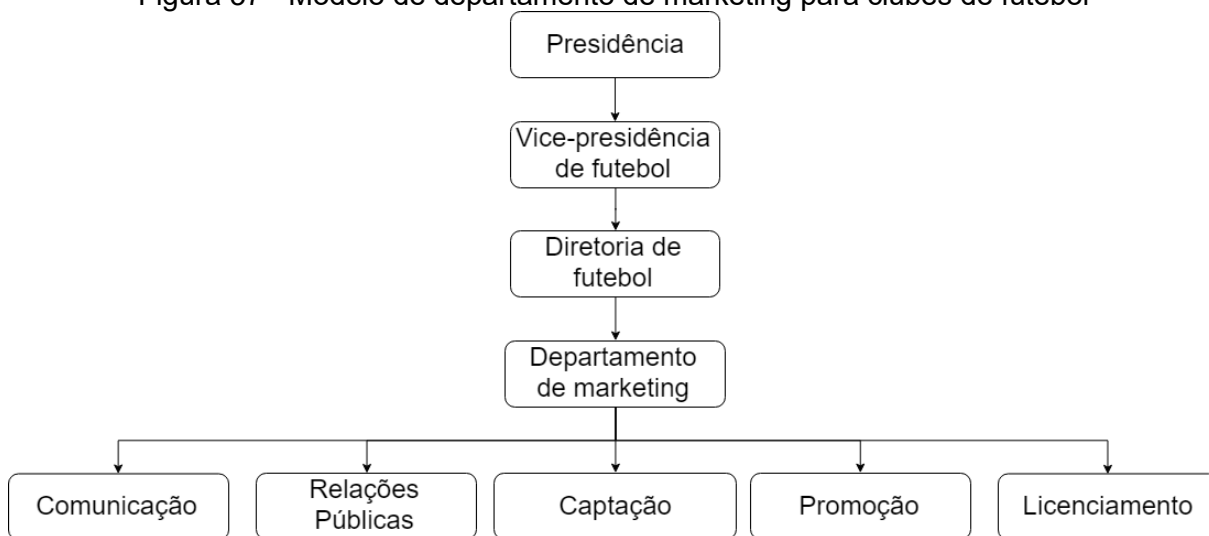
Além das áreas citadas, Calzada (2012) indica a necessidade da colaboração de outras áreas do clube para o bom funcionamento do marketing, como a área esportiva, jurídica e tecnológica, além da utilização de vendedores externos para a comercialização local, nacional e global dos diversos produtos e serviços do clube.

Importante destacar que o modelo prevê que a quantidade de funcionários em cada área do departamento pode variar conforme a necessidade e a capacidade de

investimento do clube, inclusive com a possibilidade da junção de áreas conforme cada dinâmica e realidade (CALZADA, 2012).

Sobre os modelos teóricos dos clubes brasileiros, Brunoro e Afif (1997) indicam que o marketing deve ser responsável pela captação de recursos, licenciamento e ações promocionais junto aos torcedores e a mídia, além de ser responsável pela área de comunicação e de Relações Públicas, apresentando um modelo (Figura 37).

Figura 37 - Modelo de departamento de marketing para clubes de futebol



Fonte: adaptado de Brunoro e Afif (1997, p. 58).

Afif (2000) também apresenta um modelo geral para os departamentos de marketing dos clubes de futebol brasileiros composto por um gerente profissional e por três setores: comercial, direcionado para a venda de patrocínios; promoção e propaganda, voltado a motivar e estreitar os laços com o torcedor/consumidor; e licenciamento, para a realização de parcerias para o uso da marca do clube em produtos diversos (Figura 38).

Figura 38 - Modelo organizacional para departamentos de marketing de clubes de futebol

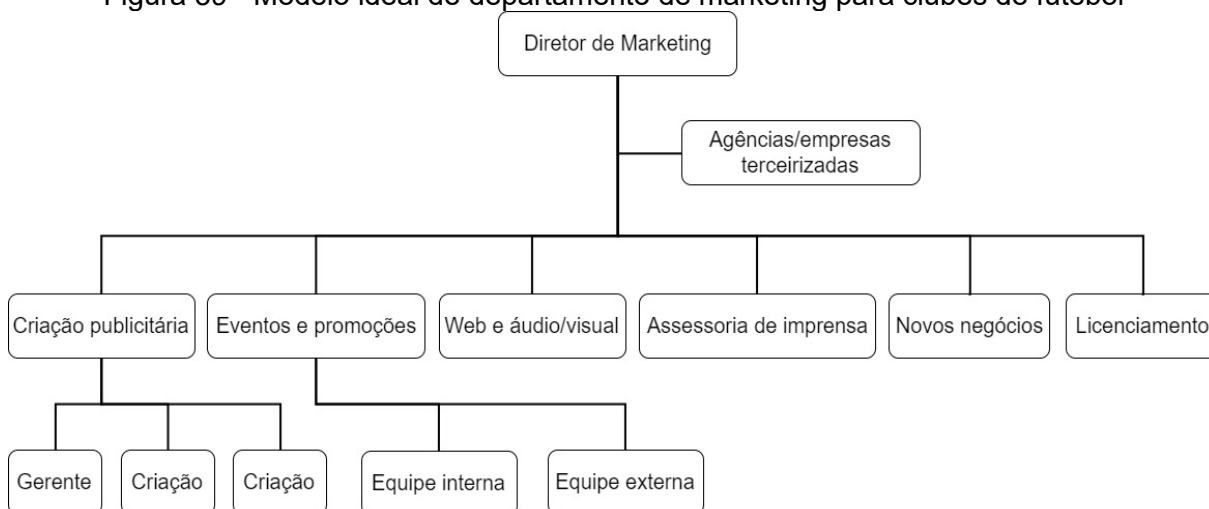


Fonte: adaptado de Afif (2000, p. 41).

Já Carraveta (2012) indica que o marketing deve ser responsável pela parte comercial dos clubes, principalmente pela venda de patrocínios e produtos, pelo licenciamento da marca e pela busca de novas parcerias e investimentos.

Guimarães (2014), a partir da experiência profissional como diretor de marketing do Botafogo, indica que o modelo de departamento de marketing ideal para os clubes brasileiros é composto por, pelo menos, um profissional em cada um dos seis núcleos básicos: criação publicitária; eventos e promoção, que pode contar com equipe interna e externa; web e audiovisual; assessoria de imprensa; novos negócios; e licenciamento do uso da marca do clube (Figura 39). Também é destacada pelo autor a importância da contratação de agências e empresas externas para apoiar o departamento em ações e eventos específicos.

Figura 39 - Modelo ideal de departamento de marketing para clubes de futebol



Fonte: adaptado de Guimarães (2014).



Com relação aos programas de licenciamento de clubes, somente a Conmebol e a CBF exigem a existência de departamentos de marketing nos clubes. A primeira não cita detalhes sobre o mesmo, enquanto a CBF, de maneira inovadora em relação às demais entidades internacionais de gestão do futebol, apresenta as atribuições do departamento de marketing, que deve:

- elaborar o planejamento de marketing do clube;
- avaliar o mercado em termos competitivos e gerais, para definir estratégias de desenvolvimento de canais de comunicação, marcas e produtos;
- garantir o posicionamento da marca frente ao mercado;
- realizar e contratar estudos sobre o seu público alvo que suportará as decisões da diretoria;
- planejar e coordenar ações de identificação de oportunidades de negócio para o clube, como, por exemplo, patrocínio, licenciamentos, produtos e fontes de receita alternativas aos jogos, com o intuito de assegurar a sustentabilidade financeira do clube; e
- adotar campanhas de engajamento do público (torcedores) para fortalecer a imagem do clube e atrair potenciais investidores. (CONFEDERAÇÃO BRASILEIRA DE FUTEBOL, 2017a, p. 30)

Já ao abordarmos casos específicos de clubes brasileiros, é possível verificar que o Grêmio Foot-Ball Porto Alegrense (Grêmio) contava com um vice-presidente de marketing não remunerado; diretor; dois executivos; e um profissional de Relações Públicas (Figura 40) (GUARAGNA, 2005; SOARES, 2007).

Figura 40 - Modelo do departamento de marketing do Grêmio



Fonte: adaptado de Guaragna (2005, p. 85).

No Sport Club Corinthians Paulista (Corinthians), segundo Louzada (2011), o departamento de marketing era composto por diretor; gerente; três coordenadores: (i) geral e licenciamento; (ii) licenciamento e (iii) comunicação visual e novos projetos; e três estagiários (Figura 41).

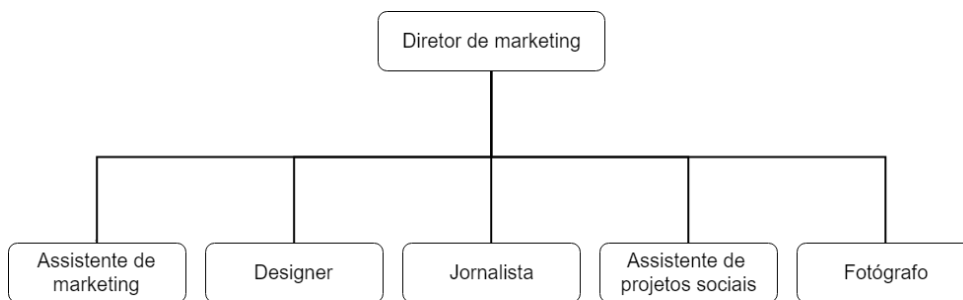
Figura 41 - Modelo do departamento de marketing do Corinthians



Fonte: adaptado de Louzada (2011, p. 88).

Já Mattar (2013) aponta que o departamento de marketing do Grêmio Barueri era formado por um diretor, um assistente, um designer, um jornalista, um assistente de projetos sociais e um fotógrafo (Figura 42).

Figura 42 - Modelo do departamento de marketing do Grêmio Barueri



Fonte: adaptado de Mattar (2013, p. 114).

Ao compararmos os modelos da European Club Association (2015) com o do Barcelona apresentado por Calzada (2012) é possível verificarmos que ambos abordam a comercialização de patrocínios e o relacionamento com parceiros e patrocinadores, a relação como torcedores/clientes e as questões referentes aos ingressos para os jogos. No modelo da ECA há uma clara preocupação com a realização e organização de eventos, principalmente das partidas, enquanto o modelo do Barcelona inclui a preocupação com a marca; uma área financeira; gestão de dados e informações; produção de conteúdo; relacionamento com a imprensa, voltado para

questões de marketing, já que o clube possui um departamento de comunicação independente; e área de novos projetos e negócios.

Já ao observarmos os modelos gerais para os clubes brasileiros podemos verificar que Brunoro e Afif (1997), Afif (2000) e Carraveta (2012) indicam a necessidade de o marketing ser responsável pela área comercial, principalmente pela venda de patrocínios, e pela área de licenciamento. Os dois primeiros adicionam o setor de promoção, enquanto Carraveta (2006) cita os novos negócios, visando novos investimentos, e Brunoro e Afif (1997) colocam sob a alçada do marketing as áreas de Relações Públicas e de comunicação.

O modelo de Guimarães (2014) também reforça a importância do licenciamento e da área de promoção (criação publicitária, web e audiovisual e promoções), corroborando com Brunoro e Afif (1997) ao colocar a comunicação, principalmente a assessoria de imprensa, sob a responsabilidade do marketing, mas não cita claramente a área comercial, que pode estar contida na área de novos negócios, e o relacionamento com a torcida.

Ao compararmos os modelos brasileiros com os europeus podemos notar em comum a atribuição ao marketing da parte comercial, de licenciamento e de promoção. Os brasileiros abordam o relacionamento com a imprensa e os novos projetos/negócios, como citado por Calzada (2012), com o modelo de Guimarães (2014) sendo o que mais possui elementos próximos aos europeus.

Contudo, os modelos brasileiros não abordam claramente os pontos relacionados à gestão dos ingressos, da marca, da parte comercial dos estádios/arenas, das informações de marketing e do relacionamento com patrocinadores, parceiros e torcedores/clientes. Fica evidente que o foco sugerido aos departamentos de marketing brasileiros é a comercialização de patrocínios e de licenciamentos e a promoção dos clubes, além de serem os responsáveis por outras áreas, como a de comunicação e de Relações Públicas. Mas, a principal função do marketing esportivo, o relacionamento com os clientes, sejam eles torcedores ou parceiros/patrocínios, é ignorada (MORGAN; SUMMERS, 2008; MULLIN; HARDY; SUTTON, 2004; PITTS; STOTLAR, 2002).

Com relação aos clubes brasileiros citados, é notada a ligação dos departamentos de marketing com outras áreas, como no Grêmio com as Relações Públicas e no Corinthians e no Barueri com a comunicação, especialmente a assessoria de imprensa. Os três modelos apresentam elementos distintos de forma que a comparação

direta entre eles é prejudicada, com destaque para a área de licenciamento do Corinthians e a área de projetos sociais do Barueri. Em todos não é observada referência direta à parte comercial e ao relacionamento com torcedores/clientes e patrocinadores, sendo modelos mais simples que os gerais brasileiros e que os europeus, evidenciando novamente a limitada prática do marketing nos clubes brasileiros.

Sobre as funções atribuídas aos departamentos de marketing pela CBF, é possível notar que elas se aproximam das etapas do modelo síntese de gestão de Marketing, com destaque para os processos de análise de mercado, planejamento, posicionamento, desenvolvimento de novas formas de comunicação, patrocínios, produtos e negócios, além do relacionamento com a torcida/clientes. É possível notar que tais atividades se aproximam das citadas nos modelos da European Club Association (2015) e, principalmente, de Calzada (2012). Todavia, estão muito distantes dos pontos abordados pelos modelos genéricos brasileiros e pelos modelos utilizados pelos clubes, evidenciando um distanciamento entre a regulamentação, muito próxima da teoria apenas, e da prática, o que pode inviabilizar a aplicação das normas em todos os clubes brasileiros como previsto pelo sistema de licenças da CBF.

### **3.4.3. Modelos de gestão do Marketing Esportivo**

O desenvolvimento e a expansão acadêmica e prática do Marketing Esportivo geraram modelos para a sua gestão nas organizações esportivas. Foram identificados modelos baseados nas diversas especialidades do marketing e direcionados tanto para todas as organizações esportivas como para modalidades específicas, com ênfase aos voltados para os clubes de futebol, objetos da pesquisa.

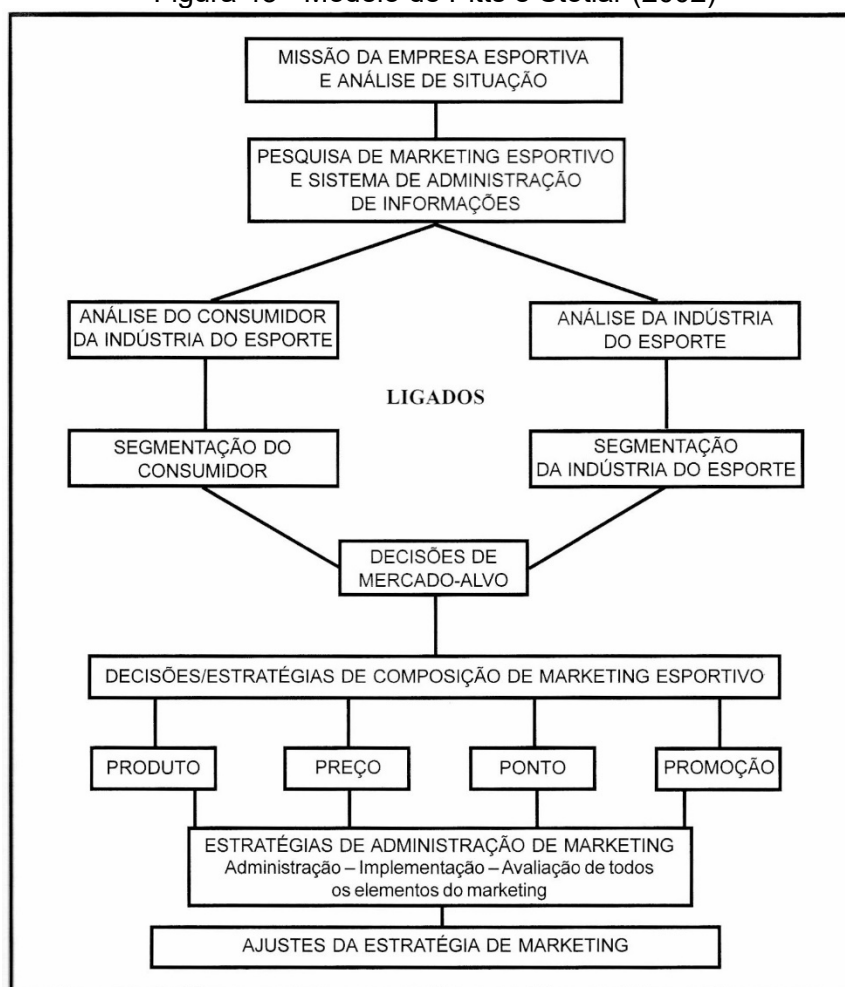
#### **3.4.3.1. Modelos de gestão do Marketing Esportivo baseados nos de Administração de Marketing**

Ao analisarmos a literatura sobre o ME é possível identificarmos a existência de modelos para a sua gestão aplicáveis às mais diferentes organizações esportivas. Nesse contexto destacamos os modelos de Carvalho (2014), Kaser e Oelkers (2014), Morgan e Summers (2008), Mullin; Hardy e Sutton (2004), Pitts e Stotlar (2002), Shank (2005) e Stotlar (2005), que serão apresentados, descritos e analisados a seguir.

O modelo desenvolvido por Pitts e Stotlar (2002) possui uma aplicação ampla, pois é direcionado para todas as organizações esportivas pertencentes à Indústria do

Esporte (IE), sejam elas produtoras ou não do esporte. Ele é composto por seis fases: (i) missão da empresa e análise da situação interna e externa; (ii) pesquisa de ME, com uso de sistema para gerir os dados e voltado para a análise e segmentação do consumidor e da IE; (iii) definição do mercado-alvo; (iv) decisões estratégicas sobre o uso dos 4Ps; (v) estratégias de gestão, implementação e avaliação das ações planejadas; e (vi) ajustes das estratégias para reinício do ciclo citado no modelo (Figura 43).

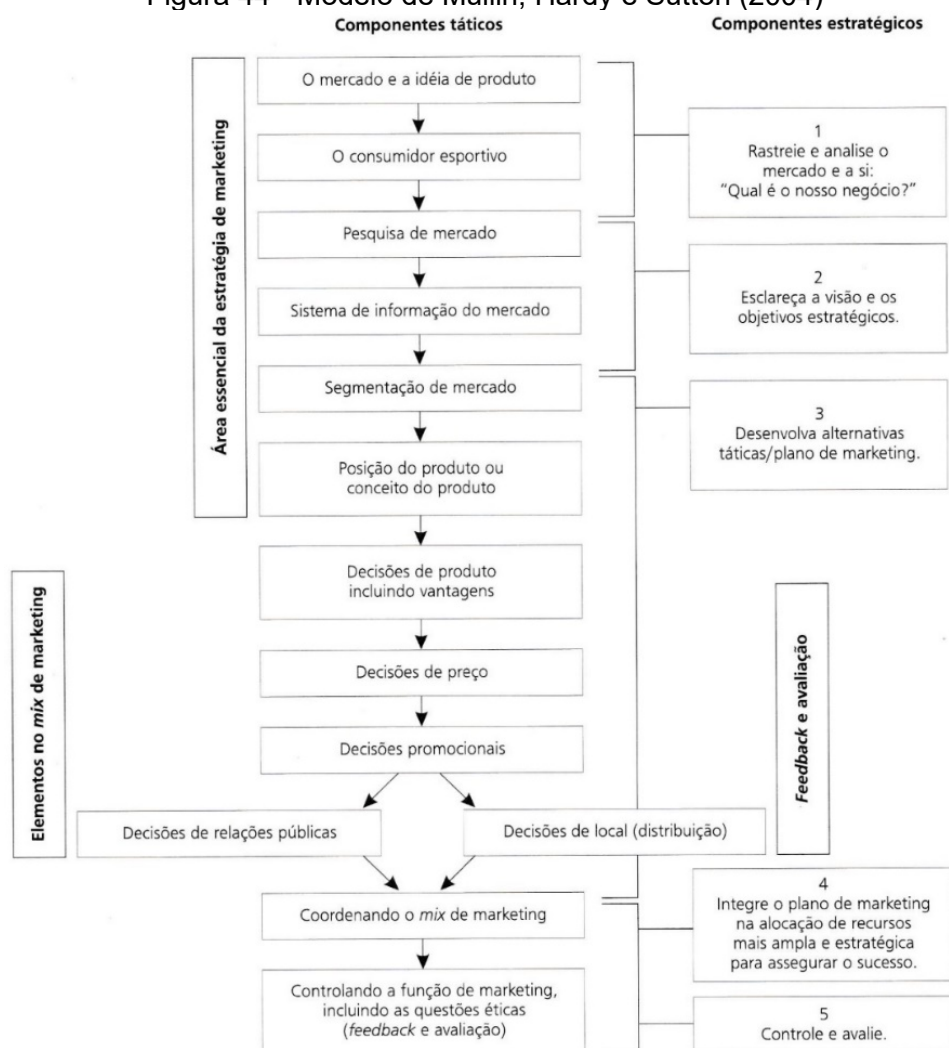
Figura 43 - Modelo de Pitts e Stotlar (2002)



Fonte: adaptado de Pitts e Stotlar (2002, p. 91).

O modelo para a gestão do Marketing Esportivo de Mullin; Hardy e Sutton (2004) apresenta uma divisão entre os componentes estratégicos e os operacionais, ainda que eles sejam interligados. A vertente estratégica é composta por cinco fases: (i) análise interna e do mercado; (ii) definição da visão e dos objetivos estratégicos; (iii) desenvolvimento das estratégias táticas de marketing; (iv) integração estratégica do plano de marketing com os recursos da organização; e (v) controle e avaliação do plano e das estratégias de marketing (Figura 44).

Figura 44 - Modelo de Mullin; Hardy e Sutton (2004)



Fonte: Mullin; Hardy e Sutton (2004, p. 30).

Na vertente operacional são citadas as seguintes ações relacionadas com as fases estratégicas (MULLIN; HARDY; SUTTON, 2004) (Figura 44):

- Fase 1: análise do mercado, produto e dos consumidores esportivos;
- Fase 2: pesquisa de mercado e uso do sistema de informação de mercado;
- Fase 3: segmentação do mercado, posicionamento do produto e decisões sobre o composto de marketing, formando pelos 4Ps e decisões sobre as Relações Públicas;
- Fase 4: coordenação da implementação do composto de marketing;
- Fase 5: controle e avaliação, com atenção para questões éticas.

Stotlar (2005) apresenta um modelo formado por sete fases: (i) análise da situação interna e externa; (ii) definição dos mercados-alvo; (iii) definição e descrição dos objetivos mercadológicos; (iv) estratégias mercadológicas, por meio das seguintes estratégias:

penetração em novo mercado; expansão para novos mercados/consumidores; desenvolvimento de novos produtos; diversificação, por meio novos produtos para novos consumidores e questões sobre o posicionamento; (v) táticas mercadológicas, referentes ao uso dos 4Ps do marketing; (vi) implementação; e (vii) controle e avaliação.

O modelo apresentado por Shank (2005) é composto por quatro fases, com ênfase na fase de análise da situação, intitulada pelo autor de contingências internas e externas, e na fase de planejamento. As fases do modelo são (Figura 45):

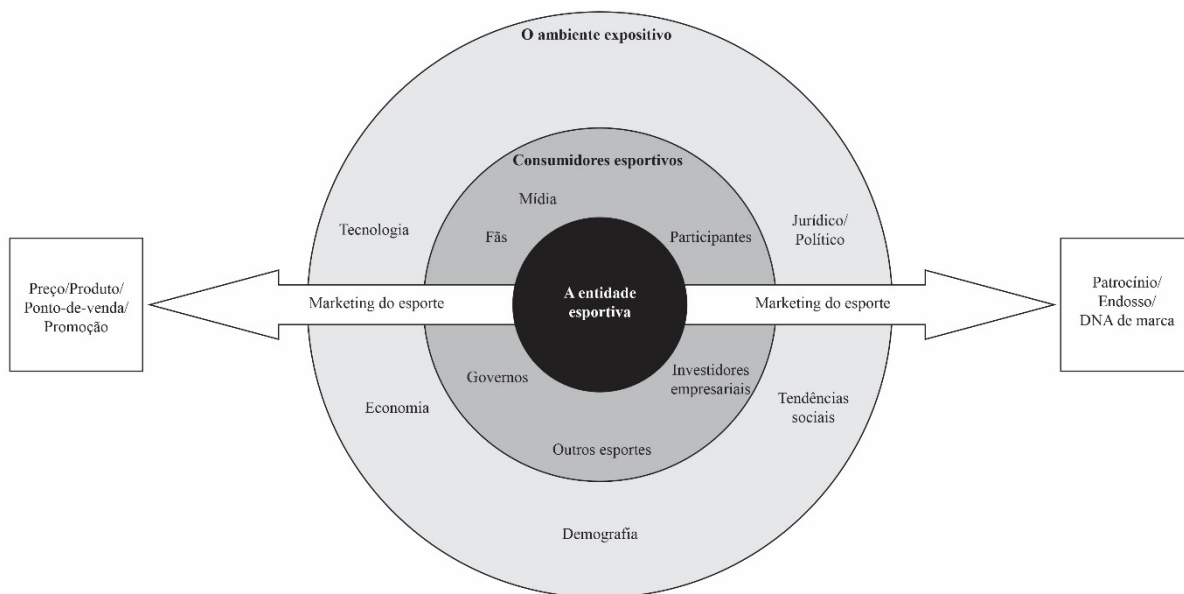
- a) Fase 1: análise das contingências internas e externas;
- b) Fase 2: planejamento, subdivido em três partes: análise das necessidades dos consumidores por meio de pesquisa de mercado e da análise do consumidor como participante e expectador; decisões de marketing sobre a segmentação do mercado, mercados-alvo e posicionamento; e definição do composto de marketing;
- c) Fase 3: implementação do planejamento, especialmente dos 4Ps;
- d) Fase 4: controle.



Fonte: Shank (2005, p. 38).

Morgan e Summers (2008) apresentam um modelo de gestão do Marketing Esportivo direcionado para as organizações esportivas produtoras que tem origem nas mesmas e envolve a análise dos diversos tipos de consumidores esportivos, seguido pela análise do ambiente esportivo até a definição das táticas de marketing, baseadas nos 4Ps e no uso dos ativos dos clubes, como a marca, patrocínios e endossos (Figura 46).

Figura 46 - Modelo de Morgan e Summers (2008)



Fonte: adaptado de Morgan e Summers (2008, p. 49).

Já Carvalho (2014) apresenta um modelo mais sintético, composto por quatro fases: (i) análise do ambiente interno e externo, com a realização de pesquisa de mercado e uso da análise SWOT; (ii) planejamento, com a definição da missão e visão da organização e dos seus produtos, objetivos corporativos e de marketing e do composto de marketing; (iii) implementação, considerando questões sobre quais ações serão realizadas, o orçamento disponível, objetivos esperados e os responsáveis pelas ações; e (iv) controle dos processos, dos resultados e financeiro visando aprimorar a realização das fases anteriores.

O modelo apresentando por Kaser e Oelkers (2014) aponta que a gestão do Marketing Esportivo deve seguir três fases:

a) Fase 1: análise da situação, com a definição da missão organizacional e análise interna e externa por meio da matriz SWOT;

b) Fase 2: planejamento das estratégias de marketing, com a definição e seleção dos consumidores e mercado-alvo, decisões sobre o composto de marketing, questões financeiras, gestão do risco e definição do posicionamento dos produtos ofertados;

c) Fase 3: implementação, por meio do detalhamento das tarefas a serem realizadas para efetivação do planejamento, definição das responsabilidades, do cronograma de ação, do sistema de comunicação interna e dos procedimentos de venda, além dos momentos de revisão e avaliação do planejamento e das ações realizadas.



A partir dos modelos apresentados é possível verificar que todos se baseiam no modelo síntese de gestão de Marketing. Destaque para a constante presença das fases de análise da situação; planejamento, tanto estratégico como tático; implementação; e controle, apesar de cada modelo dar ênfase ou detalhamento a cada fase. Assim, fica clara a ligação entre a gestão do ME e a do Marketing, já que os processos são os mesmos.

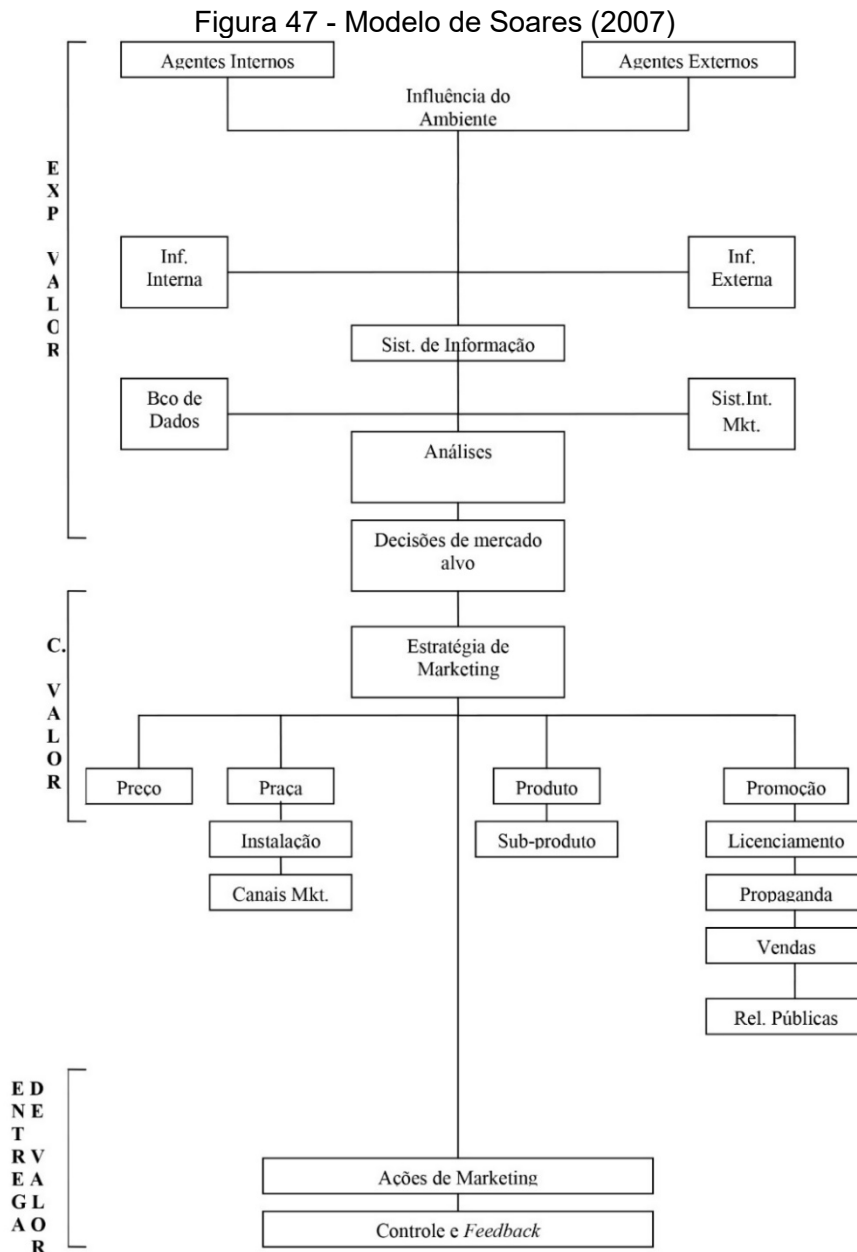
Apesar dos traços em comum, é possível notarmos importantes peculiaridades dos modelos que devem ser consideradas durante a gestão do Marketing Esportivo. No modelo de Pitts e Stotlar (2002) destaque para a consideração de uma visão mais ampla no processo de análise, avaliando elementos da Indústria do Esporte. Já no de Mullin; Hardy e Sutton (2004) é indicado um elemento a mais no composto de marketing: o P de Relações Públicas, além de uma fase estratégica visando a integração do plano de marketing com os recursos da organização.

Stotlar (2005), em seu modelo, se diferencia ao detalhar a fase de implementação enquanto Shank (2005) enfatiza a fase de planejamento, dividida em três partes que contemplam a parte estratégica e operacional, se aproximando do modelo síntese de Marketing. Morgan e Summers (2008) focam na análise do ambiente e do consumidor esportivo e Carvalho (2014) enfatiza a utilização dos 4Ps. Já o modelo de Kaser e Oelkers (2014) indica a importância de se considerar a parte financeira e a gestão de risco no processo de planejamento estratégico e detalha o processo de implementação, em especial a definição das responsabilidades, cronograma, formas de comunicação interna e processos de venda.

A partir dos modelos de Administração de Marketing também foram desenvolvidos modelos de gestão do Marketing Esportivo para os clubes de futebol. Destaque para o modelo desenvolvido por Soares (2007, p. 266) que “tem a pretensão de ser a espinha dorsal do marketing esportivo desenvolvido e implementado pelos clubes de futebol no Brasil”.

O modelo (Figura 47) foi criado a partir da perspectiva da transformação dos clubes de futebol brasileiros em clubes-empresa, com a total profissionalização da gestão, especialmente da área de marketing. Ele se caracteriza como fundamentalmente teórico e foi desenvolvido com base nos modelos de Administração de Marketing, em elementos dos modelos de Pitts e Stotlar (2002) e de Mullin; Hardy e Sutton (2004), e nas

estratégias e práticas de dois clubes brasileiros (Clube Atlético Paranaense e Grêmio Futebol Porto Alegre), tidos à época como referências (SOARES, 2007).



Fonte: Soares (2007, p. 267).

Como observado na figura, o modelo é composto por três blocos (SOARES, 2007):

a) Exposição de valor: formado pela análise do ambiente, composta por agentes e informações internos e externos e pelo Sistema de Informação de Marketing (SIM), formado por quatro subsistemas: monitoramento ambiental, informações competitivas, informações internas e pesquisa de marketing. Todos esses elementos permitem a realização de análises e subsidiam as decisões sobre os mercados-alvo do clube;

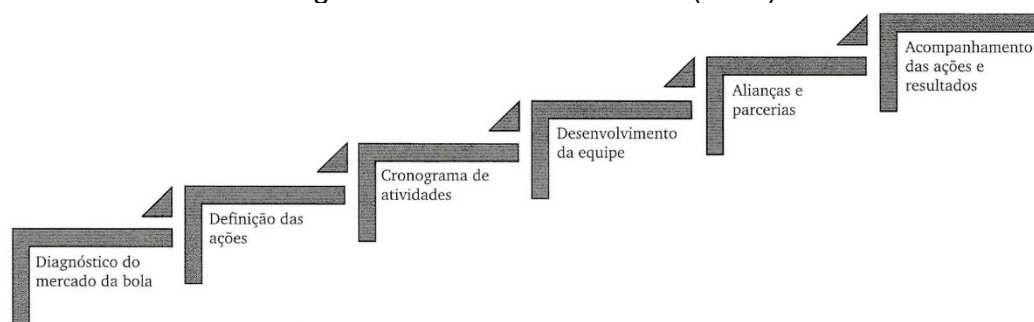
b) Criação de valor: referente a criação das estratégias, tendo por base os quatro elementos do composto de marketing adaptados as peculiaridades dos clubes de futebol. Sobre Praça, são detalhados itens relacionados a instalação esportiva, principalmente aos estádios/arenas, como a acessibilidade, estacionamento, arredores e a comodidade, além da percepção do consumidor e os canais de venda e de distribuição. No Produto também são considerados subprodutos como ingressos, músicas e mascotes e no item Promoção são abordados o licenciamento de acessórios esportivos, acessórios não esportivos, promocional e de patrocínio; a venda pessoal e a promoção de vendas e a propaganda e as Relações Públicas;

c) Entrega de valor: composto pela realização das ações de marketing planejadas e pelo controle e *feedback* das ações e do planejamento.

O modelo de Soares (2007) se destaca por ser o único modelo de Marketing Esportivo para clubes de futebol elaborado até o momento. Considerada a realidade brasileira, apesar de o fazer de maneira limitada devido à participação de apenas dois clubes, o que ainda o mantém fundamentalmente teórico. Baseado em modelos de Administração de Marketing e de Marketing Esportivo, o mesmo também se destaca pela importância dada ao SIM, ponto não citado claramente nos demais modelos de ME analisados e por apresentar itens no composto de marketing ligados às peculiaridades dos clubes de futebol.

Já Zenone (2014) apresenta um modelo sintético e teórico para a gestão do Marketing Esportivo nos clubes (Figura 48) baseado nos modelos de Administração de Marketing, principalmente em algumas de suas etapas, com pequenas adaptações as peculiaridades do futebol brasileiro, mas sem analisar no campo e a fundo a prática dos clubes. O modelo é composto de seis fases que não são expostas detalhadamente: (i) diagnóstico do mercado; (ii) definição das ações; (iii) criação do cronograma de ação; (iv) desenvolvimento da equipe de marketing; (v) formação de alianças e parcerias; e (vi) acompanhamento das ações dos resultados.

Figura 48 - Modelo de Zenone (2014)



Fonte: Zenone (2014, p. 31).

Apesar da falta de detalhamento, o modelo de Zenone (2014) se destaca pela importância dada ao desenvolvimento da equipe relacionada ao marketing e pela busca de parcerias e alianças.

Por fim, podemos observar que, apesar de serem desenvolvidos por brasileiros, os dois últimos modelos são bem próximos dos modelos teóricos existentes, explorando de forma limitada a realidade dos clubes brasileiros, além de focarem nas grandes equipes, o que acaba por novamente justificar e ressaltar o ineditismo da presente pesquisa.

### 3.4.3.2. Modelos de gestão do Marketing Esportivo baseados na parte comercial

A implementação e a gestão do Marketing Esportivo nos clubes de futebol podem visar a geração de receitas, focando na vertente comercial do marketing. Dentro dessa perspectiva foram desenvolvidos modelos específicos para os clubes, com destaque para o de Melo Neto (1998) e o de Calzada (2012).

Ao tratar da gestão e do marketing nos clubes brasileiros, Melo Neto (1998, p. 89) indica que o Marketing Esportivo “tem como objetivo buscar receitas alternativas para o clube através de ações” promocionais, da gestão de empreendimentos imobiliários com parceiros e da comercialização da marca, franquias, publicidade, patrocínio, serviços, títulos de sócios, licenciamento e de atletas.

O autor não apresenta um modelo completo para a gestão do ME, mas uma proposta de produtos e ações comerciais adaptada as peculiaridades dos clubes e visando a obtenção de receitas oriundas de seis elementos, os 6 V's (MELO NETO, 1998):

a) V1: venda dos mais diversos tipos de patrocínios;

b) V2: venda de *merchandising*, referente à publicidade estática nos locais de treinamento e nos estádios/arenas e à publicidade nos uniformes e equipamentos;

c) V3: venda de franquias para a exploração por terceiros de negócios do clube, como lojas de produtos oficiais, escolas de futebol e academias de ginástica;

d) V4: venda de licenciamento, ou seja, do direito de explorar comercialmente a marca para a produção e comercialização de produtos e serviços esportivos ou não;

e) V5: venda de serviços para torcedores, sócios, outros clubes e empresas, como de alimentação, academia, entretenimento, saúde, mala direta e organização de eventos;

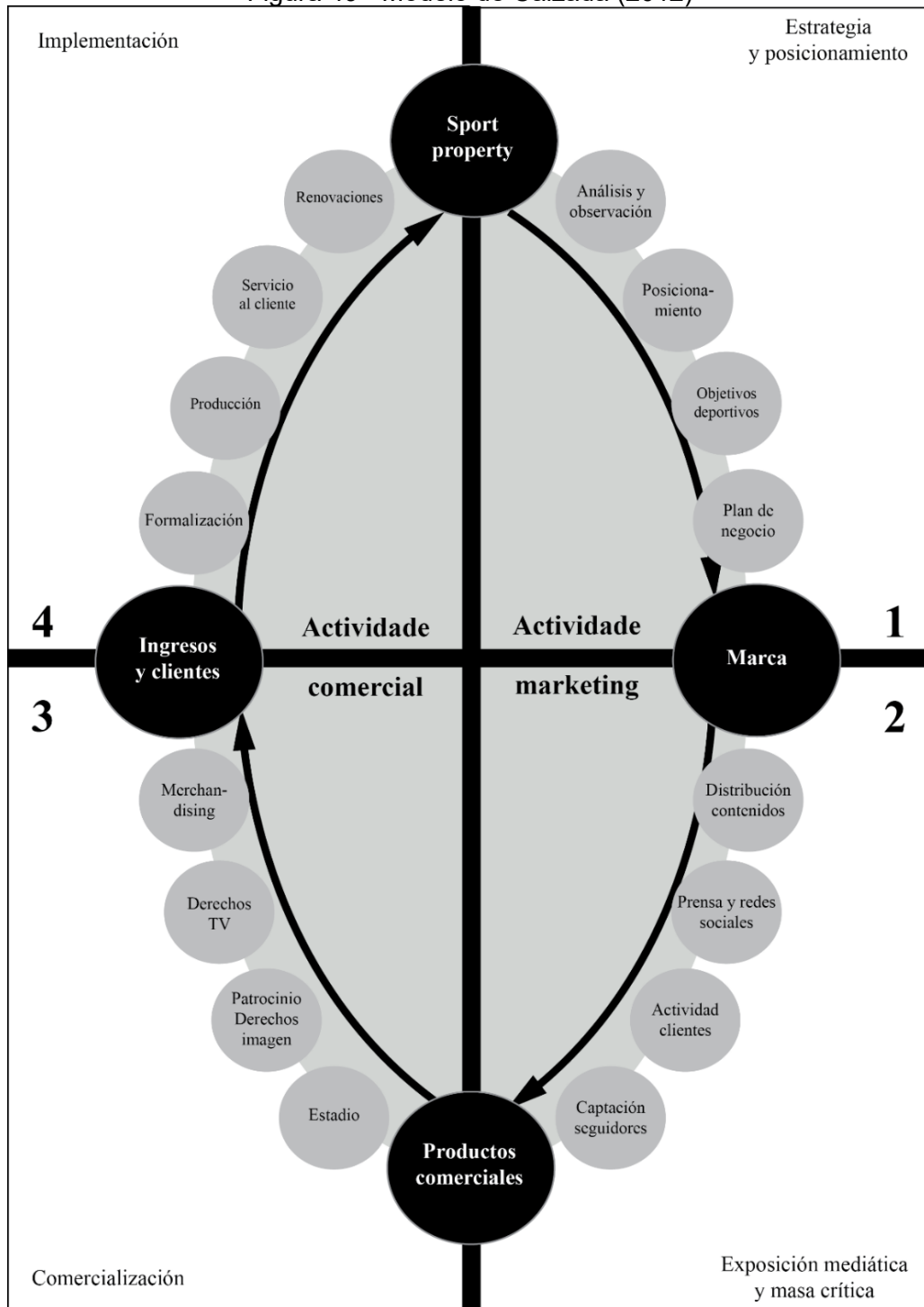
f) V6: venda de talentos, referente ao investimento na formação de atletas visando obter lucro com futuras transações.

Melo Neto (1998) indica que a adoção desses seis elementos pode ser progressiva e conforme as características e capacidade dos clubes, sendo sugerido o início pela venda de patrocínios, serviços e *merchandising*, seguido pela venda de talentos, franquias e licenciamento. O autor indica que os clubes com grandes torcidas devem priorizar a venda de patrocínios, *merchandising* e licenciamento enquanto os com pequena torcida devem focar na formação e comercialização de jogadores. Por fim, sobre a venda de serviços, é apontado que a mesma é voltada para clubes que possuem parte social e sócios com maior poder aquisitivo.

A proposta de Melo Neto (1998) se destaca por considerar a realidade dos clubes de futebol, especialmente dos brasileiros. Contudo, a mesma apresenta lacunas como o fato de focar apenas nos elementos Produto e Promoção, sem abordar a Praça e o Preço. Assim, pontos importantes ficam em aberto, além de não apresentar detalhadamente como os 6 V's devem ser planejados e geridos.

Já Calzada (2012) apresenta um modelo mais amplo (Figura 49), desenvolvido a partir da sua atuação como diretor de marketing do Barcelona Futebol Clube e que visa também a geração de receita para os clubes de futebol.

Figura 49 - Modelo de Calzada (2012)



Fonte: adaptado de Calzada (2012, p. 48).

O modelo é cíclico e composto de duas partes: a de marketing e a comercial. A primeira é formada pela fase de definição das estratégias e a de posicionamento, seguindo as seguintes etapas: observação e análise do mercado; definição do posicionamento e dos objetivos esportivos; criação do plano de negócios; e criação e decisões

sobre a marca. Na sequência é abordada a exposição na mídia e a relação com os torcedores por meio da distribuição de conteúdo do clube na imprensa e nas redes sociais oficiais; realização de atividades com os torcedores, clientes e sócios; e a captação de novos torcedores, visando aumentar o potencial de geração de receita (CALZADA, 2012).

Após a criação da marca, a partir do posicionamento do clube, tem início a segunda parte, comercial, também composta por duas fases (CALZADA, 2012):

a) Comercialização: com o desenvolvimento e a venda dos produtos do clube, com destaque aos ligados ao estádio/arena, como ingressos e pacotes anuais; patrocínios; direitos de imagem dos atletas do clube; direitos de transmissão televisivos; e produtos licenciados;

b) Implementação: em que são colocados em prática os acordos realizados na fase anterior, com destaque para o processo de formalização dos contratos e a implementação e entrega do ofertado. Deve ser criada e mantida uma relação de confiança com os clientes, sejam eles torcedores ou empresas, objetivando a fidelização e renovação dos acordos, de preferência com aumento dos valores obtidos (CALZADA, 2012).

O modelo de Calzada (2012) se destaca por mesclar a parte de marketing, focada principalmente no posicionamento, na marca e na obtenção de torcedores, com a parte comercial, em especial o desenvolvimento, a venda e a entrega dos produtos do clube, apresentando detalhadamente cada fase do modelo, que une a vertente teórica com a prática, já que foi desenvolvido após a sua implementação exitosa no Barcelona, sendo, segundo seu autor, aplicável à qualquer clube de futebol, independente do seu porte.

Por fim, podemos observar que ambos modelos apresentados visam gerar lucro a partir dos ativos comerciais dos clubes, cumprindo uma das principais finalidades do marketing – gerar negócios e receitas – e podendo ser aplicados à diferentes clubes. Contudo, os mesmos apresentam lacunas, principalmente no que se refere ao atendimento das necessidades e desejos dos clientes/torcedores, já que ambos partem e se concentram nos produtos dos clubes.

#### **3.4.3.3. Modelos de gestão do Marketing Esportivo baseados na marca**

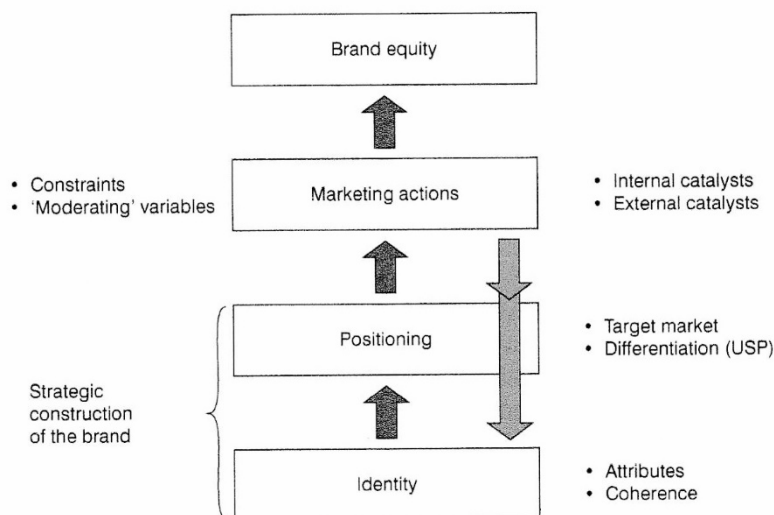
A gestão do Marketing Esportivo em organizações esportivas, especialmente nos clubes de futebol, pode ser centrada na sua marca, ganhando importância a construção

e a definição dos seus atributos e valores únicos (*brand equity*) que serão a base para o desenvolvimento das ações relacionadas ao composto de marketing (RICHELIEU, 2003; 2012a), sendo que:

[...] uma equipe esportiva tem o potencial de criar e nutrir o valor da sua marca, ampliando a conexão emocional que compartilha com seus fãs, com o objetivo de reforçar a fidelidade dos fãs, promover o boca-a-boca positivo e estimular a compra de produtos derivados.<sup>50</sup> (RICHELIEU, 2012a, p. 15).

Dentre os diversos autores que tratam sobre o uso da marca por organizações esportivas (BOUCHET; HILLAIRET; BODET, 2013; BRIDGEWATER, 2010; ORIARD, 2007; RICHELIEU, 2003; 2012a) destacamos o trabalho desenvolvido por Richelieu (2003; 2012a), que apresentou um modelo (Figura 50) para a utilização estratégica por organizações esportivas, especialmente os clubes de futebol, de sua marca no desenvolvimento do marketing visando fidelizar os torcedores, aumentar as receitas e consolidar os atributos e valores únicos da marca (*brand equity*) por meio de três fases.

Figura 50 - Processo de utilização estratégica da marca



Fonte: adaptado de Richelieu (2012a, p. 16).

Na primeira fase é definida a identidade da marca por meio de dois estágios: identificação e definição dos atributos e valores do clube que serão a base da personalidade da marca, de forma a indicar pelo que ele será reconhecido (história, conquistas, estilo

<sup>50</sup> Traduzido pelo autor de: “[...] a sport team has the potential to create and nourish its brand equity, amplifying the emotional connection that it shares with its fans, with the goal of reinforcing fan loyalty, of promoting positive word-of-mouth and of stimulating purchases of derivative products” (RICHELIEU, 2012a, p. 15).



de jogo, relação com torcedores, etc.); e verificação da real relação e coerência entre as definições anteriores com a percepção dos torcedores (RICHELIEU, 2012a), pois:

[...] uma forte identidade de marca tem o potencial de aumentar as emoções dos fãs e reforçar sua confiança e lealdade à marca; consequentemente, esses fãs serão mais receptivos aos esforços de marketing (4Ps) implementados pelos gerentes para atrair fãs [...].<sup>51</sup> (RICHELIEU, 2012a, p. 17).

Richelieu (2003; 2012a) indica que na segunda fase primeiramente é realizada a identificação e a segmentação dos torcedores e verificadas as expectativas com relação à marca do clube. O autor aponta que a realização da segmentação é um ponto complexo, pois os torcedores possuem diversos interesses que se tornaram ainda maiores com a introdução de elementos do entretenimento no esporte, sendo apresentados seis perfis de torcedores: o emocional, o cognitivo, o de relacionamento, o calculista, o normativo e o torcedor do estilo de vida esportivo (RICHELIEU, 2012a).

Ainda na segunda fase ocorre a diferenciação da marca com a definição da sua proposta de valor aos seus torcedores/clientes. A diferenciação ocorre tanto em relação a outros clubes da mesma modalidade (concorrentes diretos) como em relação à outras opções de entretenimento e lazer (concorrentes indiretos), indicando claramente para os torcedores porque eles devem optar pelo clube (RICHELIEU, 2003; 2012a).

Realizada a parte estratégica da marca, as ações de marketing (terceira fase) devem ser planejadas e realizadas com base nos quatro elementos do composto de marketing, sendo que todas as ações devem ser coerentes com a identidade da marca, preservando a sua autenticidade. As ações devem trabalhar com a conexão emocional existente entre os torcedores e o clube para solidificar o sentimento de pertencimento, o qual elevará o grau de motivação, envolvimento e fidelidade, inclusive nos momentos de derrotas esportivas (RICHELIEU, 2003; 2012a).

Por fim, Richelieu (2012a, p. 23) indica que “o importante para um clube é saber quem ele é e o que ele representa como marca, e depois articular iniciativas como resultado”<sup>52</sup>, pois cada vez mais é necessário o desenvolvimento e o uso da marca

---

<sup>51</sup> Traduzido pelo autor de: “[...] a strong brand identity has the potential to increase the emotions of fans and to reinforce their trust in and loyalty towards the brand; consequently, these fans will be more receptive to marketing efforts (4Ps) put in place by the managers to attract fans [...]” (RICHELIEU, 2012a, p. 17).

<sup>52</sup> Traduzido pelo autor de: “The important thing for a team is to know who they are and what they represent as a brand, and then to articulate initiatives as a result” (RICHELIEU, 2012a, p. 23).

para reforçar a ligação emocional dos seus torcedores e fidelizá-los, surgindo daí as receitas necessárias para o clube.

#### **3.4.3.4. Modelos de gestão do Marketing Esportivo baseados no Marketing de Serviços**

Com a ampliação da utilização do Marketing, o mesmo foi adaptado às peculiaridades das organizações e dos diferentes tipos de produtos (KOTLER; KELLER, 2006). Nesse contexto se destaca a criação do chamado Marketing de Serviços, direcionado para as organizações que comercializam serviços. Tal diferenciação surge das características dos serviços, que os diferem dos demais produtos, especialmente dos bens, possuindo características peculiares como (TREIN, 2004):

a) Intangibilidade: os serviços não podem ser estocados e comercializados, além de poderem ser facilmente copiados e terem a determinação de custo mais complexa;

b) Heterogeneidade: a expectativa e a percepção com relação ao serviço variam conforme cada pessoa, além do fornecimento do serviço variar e depender dos clientes;

c) Simultaneidade: o serviço é consumido ao mesmo tempo que é produzido, o que altera o modo de produção e as técnicas de Marketing, já que os clientes estão diretamente envolvidos na sua produção;

d) Percibilidade: diferentemente dos bens, os serviços não podem ser estocados, revendidos ou devolvidos, sendo necessários cálculos sobre a demanda e a utilização, além de estratégias de marketing para a perfeita elaboração e para a recuperação de perdas.

Tais características fazem com que a gestão de Marketing nas organizações que prestam serviços seja diferente das organizações que trabalham com bens materiais, pois elas dependem dos seus executores (funcionários) e se eles, como toda a organização, “não souberem lidar com os seus clientes durante o momento em que o serviço está sendo consumido, [...] correm o risco de perderem estes clientes para os concorrentes” (TREIN, 2004, p. 54).

Para atender essas peculiaridades foi desenvolvido um composto de marketing específico para o Marketing de Serviços, sendo formado pelos 4Ps “tradicionais” somados a mais outros três Ps (FERNÁNDEZ, 2008; TREIN, 2004):

a) Pessoas: aborda os pontos relativos ao tratamento dos funcionários, em especial ao recrutamento, treinamento, motivação e o trabalho em equipe, e ao atendimento aos clientes;

b) Processos: definição dos roteiros das atividades, dos passos a serem desenvolvidos e sobre qual será a participação dos clientes no processo de produção e entrega;

c) Evidências físicas<sup>53</sup>: referente aos elementos físicos envolvidos na prestação do serviço, como as instalações, equipamentos, sinalizações, uniformes, etc.

Ao lembrarmos das características já citadas sobre o esporte, especialmente sobre o esporte de alto rendimento tratado como um produto de entretenimento, é possível observar, como também citado por Fernández (2008) e Westerbeek e Shilbury (1999), que ele se aproxima das características dos serviços, principalmente por ser intangível, consumido no momento em que é produzido e não ser tocado, sentido e experimentado antes da compra, reforçando a incerteza sobre o consumo, incerteza essa uma das principais peculiaridades do esporte.

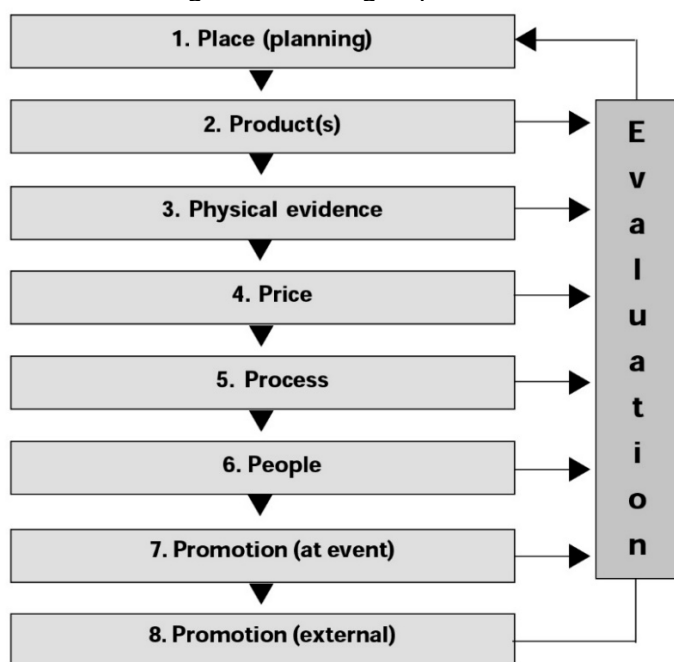
Devido a tais semelhanças, o esporte passou a ser enquadrado por diversos pesquisadores (FERNÁNDEZ, 2008; SHILBURY et al., 2009; TREIN, 2004; WESTERBEEK; SHILBURY, 1999) como um serviço. Assim, é recomendada a utilização do Marketing de Serviços, especialmente do seu composto de marketing, nas organizações esportivas, com o surgimento de modelos de aplicação, especialmente o de Westerbeek e Shilbury (1999).

Os autores focam na utilização dos 7Ps de serviço nas organizações esportivas, enfatizando as instalações e os eventos esportivos e indicando os passos que devem ser realizados por essas organizações. As fases iniciais são as dos modelos de Administração de Marketing, ou seja, a análise da situação e o planejamento estratégico de Marketing. Realizadas essas fases tem início à parte específica, composta por oito partes derivadas dos 7Ps (Figura 51) (WESTERBEEK; SHILBURY, 1999).

---

<sup>53</sup> Do inglês *physical facilities*, que também pode ser traduzido como apresentação (FERNÁNDEZ, 2008).

Figura 51 - Composto de marketing do Marketing Esportivo baseado no Marketing de Serviços



Fonte: adaptado de Westerbeek e Shilbury (1999, p. 10).

a) **Praça:** envolve o planejamento da instalação esportiva e dos seus recursos, como a definição de quem participará (funcionários, atletas, torcedores/clientes); a complexibilidade dos recursos da instalação, tanto na perspectiva esportiva, com a possibilidade de uso para diversas modalidades ou não, tanto na dos serviços que serão prestados; e de fatores como localização, ambiente interno e externo e arquitetura, que contribuem para a entrega do serviço esportivo e para a satisfação dos torcedores;

b) **Produto:** nessa fase são definidos os produtos que serão comercializados, em especial os ligados à instalação esportiva planejada na fase anterior, com o profissional de marketing devendo tentar tornar o produto esportivo tangível para facilitar a sua venda;

c) **Evidências físicas:** referente à parte visual e tangível do serviço, envolve a utilização de elementos visuais agradáveis aos torcedores/clientes, devendo eles refletirem a qualidade do serviço que é prestado, já que tais elementos são facilmente percebidos pelos torcedores que os julgam e os relacionam à qualidade geral do serviço;

d) **Preço:** envolve a definição dos valores a serem cobrados tendo como base, além dos custos, o posicionamento e o valor percebido pelos consumidores;

e) **Processos:** envolve a definição e a realização das atividades e das etapas para que o serviço esportivo, principalmente o evento esportivo, seja comprado, produzido e consumido. Nessa fase é fundamental a existência de uma boa relação entre

a equipe de marketing, a técnica e a responsável pelas instalações, devendo os processos serem eficientes e ocorrerem de forma invisível para o consumidor;

f) Pessoas: Westerbeek e Shilbury (1999) indicam que os funcionários da organização esportiva são responsáveis pela entrega do serviço, sendo eles os principais responsáveis pela qualidade do produto. A qualidade é a base da percepção geral dos torcedores/clientes sobre o produto esportivo, já que ela pode ser controlada enquanto a vertente esportiva, especialmente o resultado, não. São indicados dez critérios para avaliar a qualidade do serviço: tangibilidade, confiabilidade, capacidade de resposta, competência, cortesia, credibilidade, segurança, acesso, comunicação e compreensão do cliente. Os autores destacam que a maioria deles estão relacionados ao treinamento e às habilidades dos funcionários de forma que a seleção e o treinamento são fundamentais e devem ser realizados com a participação da equipe de marketing, que identificará e apontará aos funcionários os pontos críticos do serviço que devem receber especial atenção para garantir um elevado nível de qualidade;

g) Promoção durante o evento: essa fase é referente à promoção de produtos e serviços complementares durante o evento esportivo para que os torcedores/clientes conheçam outros produtos visando a geração de novos e/ou futuros negócios para a organização esportiva;

h) Promoção externa: essa última fase envolve a promoção da organização esportiva, da sua instalação e dos seus eventos tanto para os torcedores como para potenciais clientes por meio da publicidade, promoção e mala direta visando evidenciar a qualidade do serviço prestado, atrair novos clientes e manter os existentes.

Por fim, importante destacar que o modelo prevê a constante avaliação da sua implementação para garantir que os objetivos iniciais sejam atendidos e, principalmente, que o serviço prestado seja de qualidade e supere as expectativas dos clientes (WESTERBEEK; SHILBURY, 1999).

#### **3.4.3.5. Modelos de gestão do Marketing Esportivo baseados no Marketing de Relacionamento**

O Marketing de Relacionamento é uma variável do marketing que visa construir relacionamentos positivos e de longa duração entre uma determinada organização e seus *stakeholders*. Ele surge da constatação que para a organização é mais vantajoso e

menos custoso manter e fidelizar seus *stakeholders* do que buscar constantemente novos parceiros e clientes, com objetivo final de construir uma rede de relacionamento duradoura e que facilite a atuação da organização (KOTLER; KELLER, 2006).

O Marketing de Relacionamento foi adotado por organizações de diversos setores, entre eles as esportivas, surgindo diversos estudos acadêmicos sobre o uso do mesmo nas organizações esportivas (FERRAND, 2012). Buhler e Nufer (2010), ao estudarem o tema, indicam que:

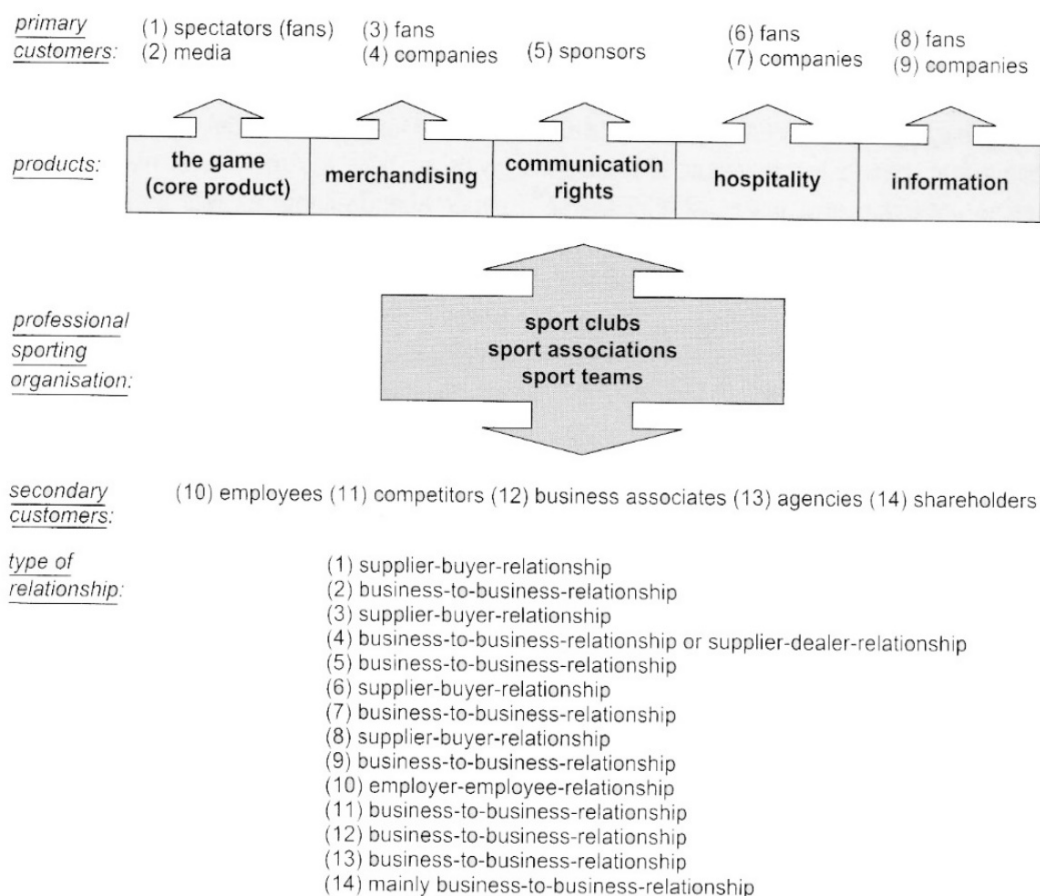
O marketing de relacionamento no esporte refere-se ao estabelecimento e à manutenção de relações positivas duradouras e mutuamente benéficas entre as organizações esportivas profissionais e seus stakeholders<sup>54</sup>. (BUHLER; NUFER, 2010, p. 25)

Os autores indicam que o planejamento do marketing deve ser realizado a partir das relações que existem entre a organização esportiva, seus produtos (jogo, *merchandising*, direitos de transmissão, hospitalidade e informação) e os diferentes públicos, destacando dois tipos: o primário, formado pelos torcedores, patrocinadores e pela mídia; e o secundário, composto pelos concorrentes, parceiros de negócios, agentes e agências esportivos, autoridades e agentes governamentais, funcionários e acionistas. Também deve ser considerado o tipo de relacionamento existente entre a organização e esses públicos (Figura 52) (BUHLER; NUFER, 2010).

---

<sup>54</sup> Traduzido pelo autor de: "Relationship marketing in sports refers to the establishment and maintenance of positive enduring and mutually beneficial relations between professional sporting organizations and their stakeholders" (BUHLER; NUFER, 2010, p. 25).

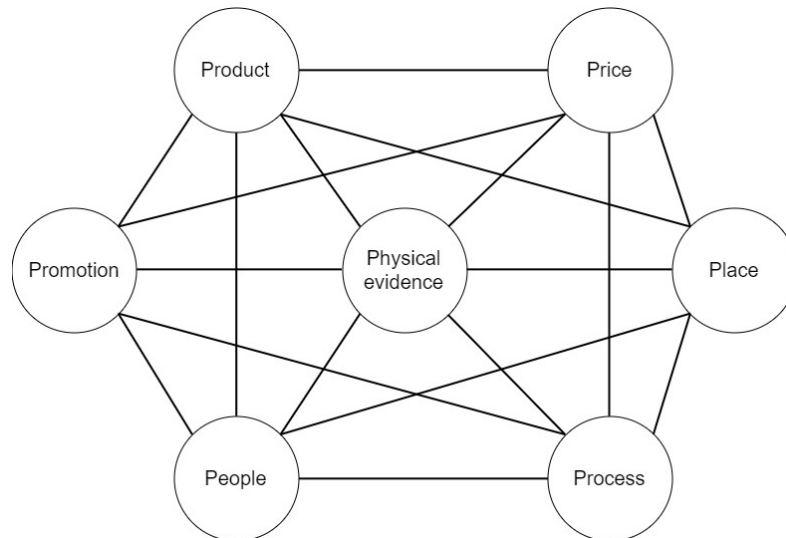
Figura 52 - Produtos, consumidores e relações das organizações esportivas profissionais



Fonte: adaptado de Buhler e Nufer (2010, p. 57).

Buhler e Nufer (2010) também abordam a forma de aplicação do Marketing de Relacionamento nas organizações esportivas, indicando para tal o uso de um composto de marketing ampliando, no qual, além dos 4Ps, são considerados os 3Ps de serviços (pessoas, processos e evidências físicas) (Figura 53), pois consideram que as organizações esportivas possuem um produto principal intangível, o que as aproxima das organizações do setor de serviços.

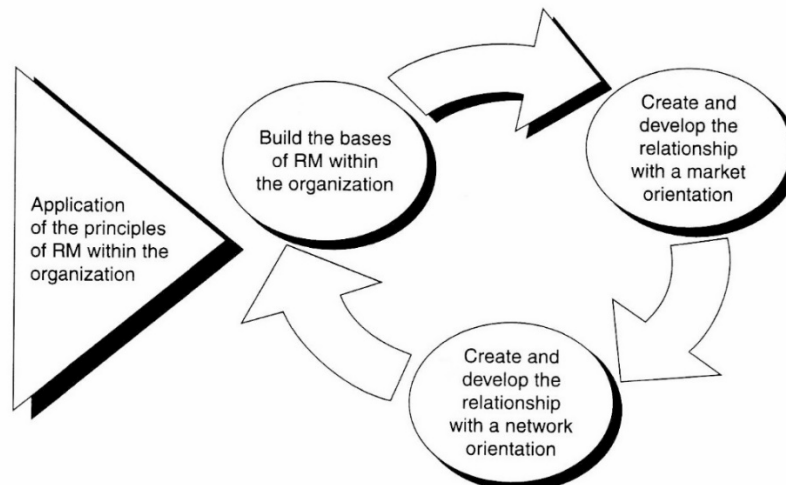
Figura 53 - Os 7Ps do Marketing de Relacionamento



Fonte: adaptado de Buhler e Nufer (2010, p. 139).

Outro autor que trata do Marketing de Relacionamento nas organizações esportivas é Ferrand (2012), indicando que ele é formado por relacionamentos com orientação de marketing e de rede e cuja implementação deve ocorrer em três etapas (Figura 54):

Figura 54 - Etapas da implementação do Marketing de Relacionamento



Fonte: adaptado de Ferrand (2012, p. 246).

a) Construção das bases internas: implementação de softwares para a gestão dos relacionamentos, principalmente os de CRM, que devem ser acompanhados por um processo de mudanças internas para aperfeiçoar a relação com os *stakeholders* por meio de mudanças no comportamento, habilidades, recursos e organização dos funcionários visando eliminar a resistência interna à mudança e a adoção de uma nova postura com relação aos *stakeholders*;



b) Criação e desenvolvimento de relacionamentos com orientação de marketing: tal etapa é voltada para os usuários finais, ou seja, os torcedores e clientes (consumidores primários). O objetivo é aumentar a fidelidade pois, segundo Ferrand (2012), é menos custoso e mais efetivo manter e cultivar um relacionamento com um cliente do que buscar um novo;

c) Criação e desenvolvimento dos relacionamentos com orientação de rede: na terceira etapa são realizadas mudanças na organização para que ela possa implementar os relacionamentos no formato de rede. A gestão desse formato é mais complexa do que a gestão das fases anteriores por envolver diversos agentes devido à inclusão dos consumidores secundários. Essa fase, segundo Ferrand (2012), só pode ser implementada após a total adoção pela organização da fase anterior já que ela exige uma maturidade da organização e dos seus funcionários para lidar com o relacionamento com os demais stakeholders, sendo o processo de implementação proposto interativo e sequencial.

Sá e Sá (2008) apresentam um modelo amplo baseado na gestão dos relacionamentos, mas com elementos de outros modelos identificados na pesquisa. O mesmo é amparado na seguinte definição de gestão e de marketing:

Por gestão entendemos a capacidade de otimizar recursos (humanos, financeiros, materiais) num determinado contexto (mercado, indústria ou país) com o objectivo de que o resultado (vendas-custo) seja positivo. O marketing liga-se a este conceito de gestão porque faz com que o ponto de partida seja o contexto e não os recursos. (SÁ; SÁ, 2008, p. 118).

A partir dessas definições os autores desenvolveram o modelo *Sports Marketing Game* (SMG) para a gestão do marketing de organizações e produtos, principalmente eventos esportivos, sendo formado por três níveis (Figura 55) (SÁ; SÁ, 2008):

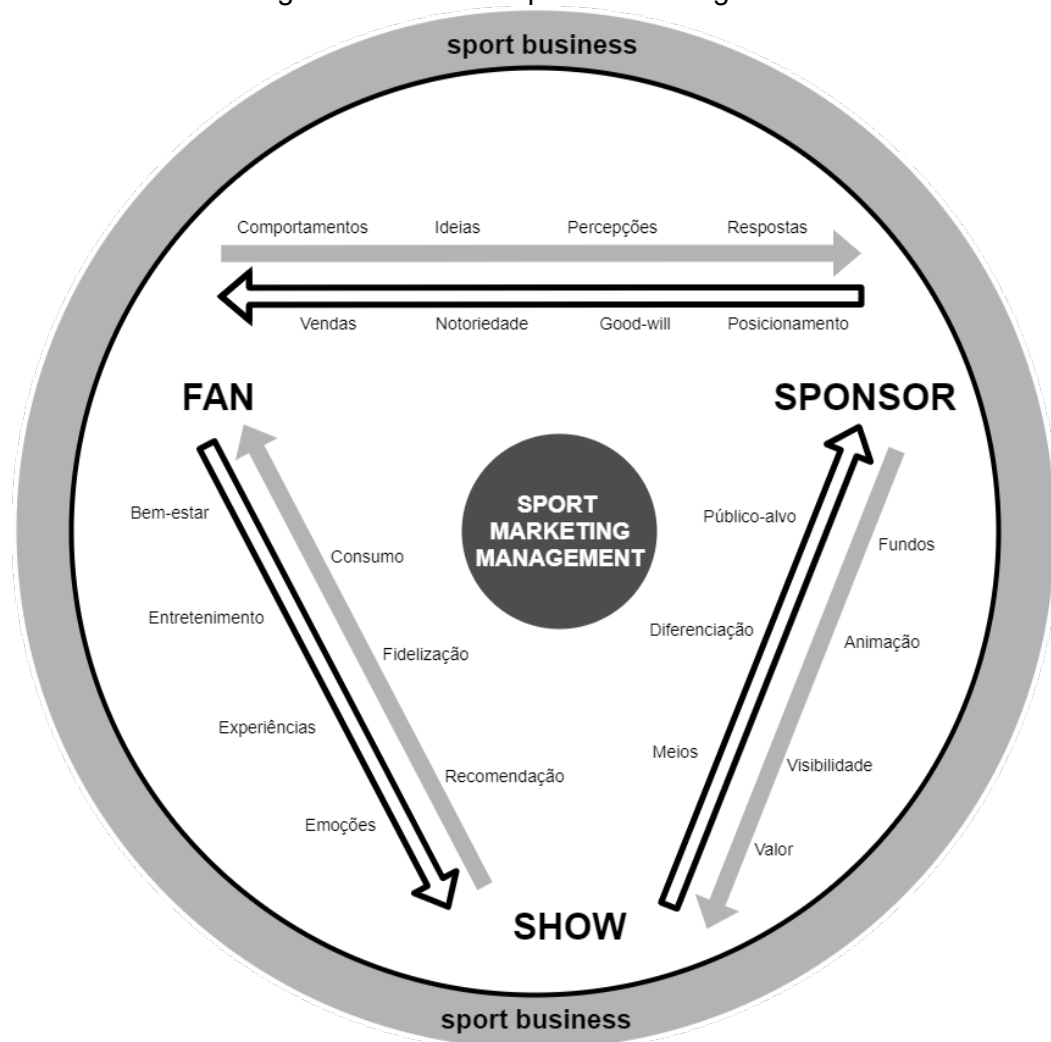
a) Nível 1 - *Sports business*: aborda as características únicas do esporte que tornam a sua gestão e marketing peculiares;

b) Nível 2 - *Fan, show e sponsor*: parte mais complexa, aborda os três elementos tidos como fundamentais para a gestão do ME: os torcedores (*fan*); as organizações esportivas produtoras do esporte (*show*) e os patrocinadores (*sponsors*). Sá e Sá (2008) indicam que esses elementos formam um triângulo com relações de mão dupla entre eles que geram benefícios para todos. Os autores indicam que a gestão desses

relacionamentos é fundamental para o sucesso do marketing nas organizações esportivas (*show*), ressaltando que tais relações são complexas e profundas;

c) Nível 3 – *Sports Marketing Management*: trata da forma de gestão dos três elementos citados no nível 2 e do Marketing Esportivo.

Figura 55 - Modelo Sports Marketing Game



Fonte: adaptado de Sá e Sá (2008, p. 16).

Sobre a gestão do Marketing Esportivo, realizada no nível 3, é indicada a realização das seguintes fases (SÁ; SÁ, 2008):

a) Mercado: momento da realização de análises prévias, como a de mercado, para conhecer os torcedores e potenciais patrocinadores; valor de mercado, com identificação das possíveis receitas oriundas dos torcedores e patrocinadores; comportamento do mercado, sobre os interesses dos torcedores e patrocinadores; dos

concorrentes; e sobre a própria organização, de forma a confirmar se a mesma possui os recursos (humanos, materiais e financeiros) necessários;

b) Definição do mercado: baseada na análise dos torcedores/clientes e das receitas previstas em cada segmento de mercado;

c) Organização: aborda a estruturação da organização esportiva em duas áreas: operacional e de atendimento (*front office*); e estratégica e de planejamento (*backoffice*);

d) Equipe: sobre os recursos humanos a serem utilizados. A equipe deve ser formada pelos coordenadores de áreas/processos, pelos técnicos/especialistas e pelo gestor geral, responsável pela tomada de decisões e por dirigir toda equipe;

e) Planejamento: composto pelo orçamento e pelo plano de marketing, que define os objetivos e a forma da sua realização, essa baseada em um composto de marketing formado por oito elementos:

- Produto: diz respeito basicamente à competição/evento esportivo somados à elementos de entretenimento para o público;

- Preço: valor do ingresso e custo para se deslocar até o evento;

- Comunicação: envolve a imagem da organização ou do evento e o público que se deseja impactar;

- Distribuição: locais para a compra dos ingressos, forma de acesso e tempo total gasto com o evento pelo público;

- Relações Públicas: definição de como será o acolhimento do público, convidados e demais participantes e a cobertura da imprensa;

- Processos: sobre o planejamento e a organização de todas as atividades;

- Suporte físico (evidências físicas): gestão de toda a logística e dos equipamentos necessários;

- Pessoas: gestão da equipe, tanto de *backoffice* como de *front office*.

f) Implementação: conjunto de tarefas e ações para colocar em prática o composto de marketing definido. Sá e Sá (2008) apontam que as principais tarefas são a gestão da bilheteria, dos patrocinadores, do evento (jogo), do merchandising e da imprensa;

g) Agentes envolvidos: é indicada a necessidade de atenção especial a três grupos:

- Dirigentes da organização: responsáveis pelos princípios, valores e objetivos gerais, elementos norteadores de toda a ação do marketing e da marca da entidade, além de serem os avaliadores de todo o trabalho realizado;

- Concorrentes: precisam ser analisados frequentemente para identificar seus pontos fortes e fracos, buscando sempre se diferenciar;

- Clientes: deve-se buscar a satisfação de dois tipos principais de clientes: os torcedores (*fans*), para que eles gerem mais recursos e se mantenham altamente fiéis; e patrocinadores, de forma que seja garantido o retorno do investimento realizado acima das expectativas iniciais visando a renovação dos contratos.

h) Controle e avaliação: realizado no âmbito interno e no externo, por entidades reguladoras como agentes esportivos e governamentais, com base em critérios qualitativos (qualidade, satisfação e sucesso) e quantitativos (rentabilidade).

Ao analisarmos o modelo SMG podemos observar a importância dada pelos seus autores aos torcedores/clientes e aos patrocinadores, tidos como fundamentais para o sucesso do marketing e da organização como um todo. Destaque para a importância dada à compreensão do fenômeno esportivo; para o amplo processo de gestão do ME, com a indicação de um composto de marketing próximo ao utilizado pelo Marketing de Serviços, também indicado pelos outros autores dos modelos baseados no Marketing de Relacionamento; e para a relevância dada à marca, ao entretenimento, à Comunicação e às Relações Públicas. Apesar de amplo, o modelo não aborda detalhadamente alguns pontos, como o relacionamento com a comunidade, os diferentes produtos e serviços que as organizações esportivas podem oferecer e como o modelo pode ser adaptado para os clubes de futebol.

Os pontos abordados por Buhler e Nufer (2010) e por Ferrand (2012) se mostram complementares, com o primeiro focando na identificação dos consumidores da organização esportiva, no caso o clube de futebol, e na implementação do relacionamento orientado ao marketing enquanto o segundo amplia tal relacionamento, com a criação de uma rede que engloba os consumidores primários e os secundários e que exige da organização uma adoção completa dos princípios do Marketing de Relacionamento, processo muito mais amplo do que a simples utilização de *softwares* de relacionamento (CRM).

### 3.4.3.6. Modelos de gestão do Marketing Esportivo baseados no Marketing de Experiência

A partir de meados da década de 1990 ocorreram mudanças no ambiente de negócios como o avanço das tecnologias da informação, o desenvolvimento e a valorização das marcas e o aumento do uso das ferramentas de comunicação e de entretenimento pelas empresas para se aproximarem das comunidades e dos consumidores (SCHMITT, 1999), especialmente os da geração Y e Z<sup>55</sup>, que passaram a buscar experiências personalizadas, sensoriais, interativas e divertidas (APOSTOLOPOULOU; CLARK; GLADDEN, 2006). Essas mudanças afetaram o marketing, gerando o desenvolvimento de um novo tipo, o Marketing de Experiência, que visa criar experiências positivas e marcantes nos clientes (SCHMITT, 1999).

Schmitt (1999), um dos pioneiros no Marketing de Experiência, indica que ele surge como uma evolução do marketing de bens e de serviços, rompendo com o marketing “tradicional” (Quadro 7) e com a visão das marcas como identidades ao indicar que elas representam experiências ao criarem associações sensoriais, afetivas e cognitivas que resultam em experiências de marca memoráveis e gratificantes.

Quadro 7 - Diferenças do Marketing "tradicional" e o de experiências

Itens	Marketing “tradicional”	Marketing de Experiência
Foco	Características e benefícios dos produtos e serviços	Experiência do consumidor
Consumo	Visão restrita das categorias e dos concorrentes	Amplo e holístico
Consumidor	Racional e voltado para a solução de problemas	Racional e emocional
Métodos utilizados	Analíticos, quantitativos e verbais	Ecléticos e tanto objetivos como subjetivos

Fonte: adaptado de Grundey (2008) e de Schmitt (1999).

O Marketing de Experiência adota uma visão global do processo de consumo, não ficando restrito à determinadas categorias ou concorrentes, mas considerando-o de forma ampla e sociocultural, com o consumidor sendo tomado como um ser, além de racional, emocional que pode consumir com base em fatores subjetivos, como a fantasia, os sentimentos e a diversão. São consideradas as dimensões sensorial, simbólica, hedônica e estética para compreender plenamente a complexidade e a

<sup>55</sup> A geração Y diz respeito às pessoas nascidas entre o final da década de 1970 e 1990 e a geração Z a partir de meados da década de 1990 até os dias atuais.

heterogeneidade do consumo de forma que as experiências vividas durante o processo de consumo passam a ser consideradas e trabalhadas pelos profissionais de marketing (SCHMITT, 1999). O foco não é somente nas características e nos benefícios dos produtos/serviços, mas também nas únicas e interessantes experiências gerados por eles (APOSTOLOPOULOU; CLARK; GLADDEN, 2006).

Grundey (2008) complementa indicando que o consumo não se restringe à compra do bem/serviço, mas é um processo amplo composto de quatro fases: (i) pré-consumo; (ii) experiência de compra; (iii) experiência de consumo; e (iv) lembrança do consumo. A autora ainda cita que as experiências dos consumidores devem ser planejadas levando em consideração todas as fases citadas.

Schmitt (1999) aponta a existência de cinco tipos de experiências que podem ser trabalhadas pelo marketing: sensoriais; afetivas; cognitivas e criativas; físicas, comportamentais e de estilo de vida; e as experiências de identidade social que resultam do relacionamento com um grupo de referência ou com uma cultura. A implementação de todos os tipos ocorre por meio de provedores de experiências que podem ser aplicados por meio dos seguintes itens (GRUNDEY, 2008; SCHMITT, 1999):

- a) Comunicação: publicidade; comunicações organizacionais, Relações Públicas, nomes, símbolos e cores;
- b) Produto: design, embalagem e exposição;
- c) *Co-branding*: patrocínios, alianças, parcerias e licenciamentos;
- d) Ambientes físicos: relativo ao planejamento das áreas internas e externas;
- e) *Web sites* e outros ambientes virtuais;
- f) Pessoas: envolvendo as equipes de venda, de assistência técnica, atendimento aos clientes e outras pessoas relacionadas ao atendimento dos consumidores.

Schmitt (1999) indica que o Marketing de Experiência está presente e pode ser utilizado em todas as áreas, com uma aplicação mais propícia nas artes, no entretenimento e no lazer devido às mesmas possuírem produtos e serviços que possibilitam uma experiência de consumo mais ampla. Os eventos esportivos, ao se aproximarem das áreas de entretenimento e de lazer podem, segundo Chanavat e Bodet (2014), serem considerados produtos/serviços de experiência, permitindo a ampla utilização do Marketing de Experiência.

Apostolopoulou; Clark e Gladden (2006), ao abordarem a aplicação do Marketing de Experiência no esporte, indicam que ela ocorre principalmente por meio da utilização de elementos oriundos do entretenimento para criar experiências de valor para os torcedores. Os autores relatam que o crescente aumento do uso do entretenimento é uma forma dos profissionais do ME tentarem controlar o produto esportivo, pois o total controle do mesmo é impossível devido às características do esporte, principalmente a incerteza do resultado. Assim, o uso do entretenimento, aliado às ações promocionais, nas organizações e nos eventos esportivos se tornou uma forma de aperfeiçoar a experiência dos torcedores/clientes e gerar emoções positivas não ligadas diretamente ao jogo/competição. São criadas outras motivações de atração aos jogos, além da tentativa de diminuir as incertezas, estabilizar as receitas, atrair novos públicos e fidelizar os torcedores (APOSTOLOPOULOU; CLARK; GLADDEN, 2006).

Nesse contexto, as organizações esportivas passaram a utilizar antes, durante e após os jogos os seguintes elementos do entretenimento: mascotes; músicas; bandas; dançarinas (*cheerleaders*); grupos de dança; shows musicais, de dança; diversos tipos de interações/brincadeiras durante os intervalos (como câmera do beijo, cestas/gols do meio campo/quadra, etc.); locutores e animadores de torcida; fogos de artifícios; jogos temáticos relacionados à temas comemorativos e/ou em homenagem à atletas; festas antes das partidas (*radio roadshow*) com música, opções de comida e bebidas, animadores e atrações para todos os públicos, especialmente para crianças; realização de eventos especiais, como jogos festivos com os melhores do ano/temporada, premiações, eventos sociais, etc.. Há uma aproximação entre as organizações esportivas e celebridades da música, moda, cinema e televisão, cuja presença nos eventos esportivos passou a ser incentivada visando atrair novos públicos (APOSTOLOPOULOU; CLARK; GLADDEN, 2006; CHANAVAT; BODET, 2014; KAO; HUANG; YANG, 2007; KASER; OELKERS, 2014; UDEN, 2005). Também são realizadas ações promocionais, como descontos nos preços dos ingressos, doações/sorteios de ingressos, distribuição de brindes e a criação de produtos temáticos ligados ao clube ou ao evento (APOSTOLOPOULOU; CLARK; GLADDEN, 2006).

A utilização do Marketing de Experiência, principalmente por meio do entretenimento, nas organizações esportivas rapidamente se difundiu e tornou comum nos Estados Unidos, tanto nas principais ligas profissionais como nas ligas secundárias, universitárias e escolares. É verificado um crescente investimento das principais ligas na

realização de eventos esportivos onde o entretenimento possui o mesmo espaço, ou até mais, do que o próprio esporte visando atrair pessoas com pouca relação com o esporte e aumentar as receitas (APOSTOLOPOULOU; CLARK; GLADDEN, 2006). O mesmo fenômeno ocorreu em diversas modalidades esportivas de diversos países, como na equipe de rugby francesa *Paris Rugby Club* (CHANAVAT; BODET, 2014) E NA LIGA DE BASQUETE DE TAIWAN (KAO; HUANG; YANG, 2007).

Os efeitos da utilização do Marketing de Experiência e do entretenimento nos diferentes públicos dos eventos esportivos foram verificados por diferentes pesquisas acadêmicas, sendo que Apostolopoulou; Clark e Gladden (2006), ao apresentarem o resultado de algumas, revelam o efeito positivo de ambos na atração do público, com os elementos do entretenimento sendo um dos principais motivos que levam as pessoas aos eventos esportivos, sejam eles amadores ou profissionais.

No futebol, a importância do Marketing de Experiência e do entretenimento para a atração do público foi comprovada pelas pesquisas realizadas por Carvalho et al. (2013; 2014) em Portugal e na Bélgica e por Mazzei et al. e por Rocco Junior e Moraes (2019a) no Brasil. Uden (2005) abordou o tema ao relatar a adoção do entretenimento pelo clube belga Vitesse que, para atrair novos torcedores e aumentar o público das partidas, passou a utilizar elementos do entretenimento por meio de ações direcionadas para públicos específicos, como famílias, crianças e empresários visando neutralizar os efeitos negativos de um limitado desempenho técnico/esportivo, com resultados positivos.

Contudo, na prática, o uso do entretenimento no futebol ainda é limitado e restrito aos grandes eventos ou às fases decisivas (KASER; OELKERS, 2014) devido à uma visão de que o jogo de futebol em si já gera entretenimento suficiente para os torcedores (CAMPOS, 2002). Por fim, destacamos novamente a necessidade do esporte, especialmente do futebol, se inserirem na Indústria do Entretenimento, pois:

Eventos [e clubes] esportivos deixaram de ser uma atividade local para se tornar uma atividade global. Os esportes estão se afastando do que costumava ser comparável, até os anos 1980, à um circo local para se tornarem uma atividade similar em tamanho e em potencial de marketing à Walt Disney ou ao Cirque du Soleil. Na verdade, os esportes parecem estar se fundindo cada vez mais com as indústrias do entretenimento e da comunicação para se tornarem reconhecidos como 'sportainment'. (RICHELIEU, 2012b, p. 29)<sup>56</sup>.

---

<sup>56</sup> Traduzido pelo autor de: "Sporting events [and sport clubs] move from being solely a local activity to becoming a global one. Sports are moving away from what used to be comparable to a village circus, up to the 1980s, to become an activity similar in size and its marketing machine to Walt Disney or Cirque du Soleil. In fact, sports



Assim, se tornou fundamental a aplicação corriqueira e cada vez mais avançada do Marketing de Experiência e do entretenimento nos clubes de futebol, inclusive nos brasileiros, pois já foi comprovado que os torcedores valorizam cada vez mais esses elementos, cuja presença é fundamental para gerar novas receitas e atrair e fidelizar os torcedores.

---

seem to be merging more and more with the entertainment and communication industries to become recognized as 'sportainment'" (RICHELIEU, 2012b, p. 29).

## **4. ETAPA II – PESQUISA DE CAMPO**

A Etapa II tem por objetivo identificar e descrever como os clubes de futebol profissionais brasileiros estruturam, planejam, executam e controlam/avaliam o Marketing Esportivo. Também são levantadas as ferramentas de ME utilizadas; as ações, produtos e serviços existentes; e quais atividades rotineiras são realizadas pela equipe de marketing dos clubes analisados. O capítulo é formado pelos seguintes itens: procedimentos metodológicos e resultados obtidos.

### **4.1. Procedimentos Metodológicos**

A Etapa II se caracteriza como exploratória (GIL, 2002), qualitativa (EDWARDS; SKINNER, 2009) e de campo (GIL, 2002; MARCONI; LAKATOS, 2003; VERGARA, 2009). A pesquisa de campo permite uma maior profundidade por ser realizada no local onde ocorre o fenômeno, gerando informações e conduzindo à descoberta de novos fenômenos e da relação entre eles (GIL, 2002; MARCONI; LAKATOS, 2003). Gil (2002) destaca ainda aspectos relativos à interação da pesquisa de campo com outros elementos da pesquisa:

Tipicamente, o estudo de campo focaliza uma comunidade, que não é necessariamente geográfica, já que pode ser uma comunidade de trabalho, de estudo, de lazer ou voltada para qualquer outra atividade humana. Basicamente, a pesquisa é desenvolvida por meio da observação direta das atividades do grupo estudado e de entrevistas com informantes para captar suas explicações e interpretações do que ocorre no grupo. Esses procedimentos são geralmente conjugados com muitos outros, tais como a análise de documentos, filmagem e fotografias. (GIL, 2002, p. 53).

O método de pesquisa utilizado foi a entrevista em profundidade, um dos mais empregados em pesquisas de campo e definido como a conversa intencional e metódica entre duas ou mais pessoas na qual ocorre uma interação verbal, com um dos participantes assumindo o papel de entrevistador que buscará determinadas informações com os outros participantes, os entrevistados (EDWARDS; SKINNER, 2009; MARCONI; LAKATOS, 2003; QUEIRÓS; LACERDA, 2013; VEAL; DARCY, 2014; VERGARA, 2012a).

A entrevista, quando realizada pessoalmente, possibilita a obtenção de informações não verbais, como expressões corporais, tom de voz, gestos e olhares que podem ajudar a compreender o sentido latente da comunicação, fornecendo informações

que enriquecem a compreensão do tema discutido (GIL, 2002; QUEIRÓS; LACERDA, 2013; VERGARA, 2012a).

Dentre as vantagens desse método, destacamos a possibilidade de um maior grau de profundidade na obtenção das informações devido à interação entre entrevistador e entrevistado e a obtenção de explicações sobre fenômenos, comportamentos, opiniões e preferências, pontos que não são facilmente acessíveis por outros métodos (QUEIRÓS; LACERDA, 2013; VERGARA, 2012a). Também é permitido que dúvidas e discrepâncias sejam sanadas de imediato (MARCONI; LAKATOS, 2003). Já como limitações, são indicados os possíveis problemas de comunicação, como a diferença de linguagem entre entrevistador e entrevistado; falta de conexão entre eles; ausência de preparo e experiência do entrevistador; e a possibilidade de o entrevistado omitir informações ou as fornecer de maneira incompleta (MARCONI; LAKATOS, 2003; QUEIRÓS; LACERDA, 2013; VEAL; DARCY, 2014; VERGARA, 2012a).

As entrevistas podem ser classificadas em individuais ou coletivas (VERGARA, 2012a) e, com relação à estrutura, em três formatos (EDWARDS; SKINNER, 2009; QUEIRÓS; LACERDA, 2013; VERGARA, 2012a):

a) Diretiva, fechada ou estruturada: nesse formato as questões são ordenadas e padronizadas de forma a não ser possível alterações, garantindo resultados padronizados que podem ser tabulados e comparados. O formato é utilizado para entrevistas com grande quantidade de entrevistados e/ou em questionários;

b) Não diretiva, aberta ou não estruturada: o entrevistador não possui um roteiro definido, apenas temas que deseja abordar com o entrevistado, que é encorajado a falar livremente sobre determinado assunto. Essa liberdade dificulta a análise e a comparação das respostas, sendo comumente utilizado em entrevistas clínicas;

c) Semidiretiva, semiaberta ou semiestruturada: é utilizado um roteiro de entrevista no qual são definidos os temas e as questões básicas a serem abordadas, mas sem limitar a atuação do entrevistador e do entrevistado, que pode expor seu pensamento livremente. Ao entrevistador é possibilitado alterar a ordem das perguntas, suprimindo ou adicionando questões, e retomando assuntos ao longo da entrevista. É o formato é o mais utilizado em pesquisas qualitativas.

Com base nos objetivos da Etapa II foi definido que as entrevistas seriam presenciais e semiestruturadas visando se obter o máximo de informações dos

entrevistados, que foram inqueridos a partir de questões básicas, detalhadas conforme as respostas obtidas para aprofundamento dos temas. Além de traçar linhas guias, a entrevista semiestruturada também foi escolhida por conceder liberdade aos entrevistados para que eles abordassem outros temas e/ou aprofundassem sobre questões que julgassem importantes dentro da sua realidade.

De forma a complementar as entrevistas em profundidade e, principalmente, obter informações sobre a estrutura física dos departamentos de marketing analisados, foi utilizado o método de observação do tipo assistemática, não participante e de campo (MARCONI; LAKATOS, 2003). Assim, o pesquisador observou, nos casos em que as entrevistas foram realizadas nas sedes dos clubes, o local de trabalho dos entrevistados. Os dados obtidos nas observações foram registrados e analisados em conjunto com os dados das entrevistas.

#### **4.1.1. População, amostra e sujeitos**

População pode ser definida como o conjunto de elementos/objetos que são o foco de uma pesquisa (VEAL; DARCY, 2014; VERGARA, 2009). Com base no objetivo geral da pesquisa e no da Etapa II indicamos que a população do estudo são os 742 clubes de futebol profissionais do Brasil (ASSESSORIA CBF, 2019c).

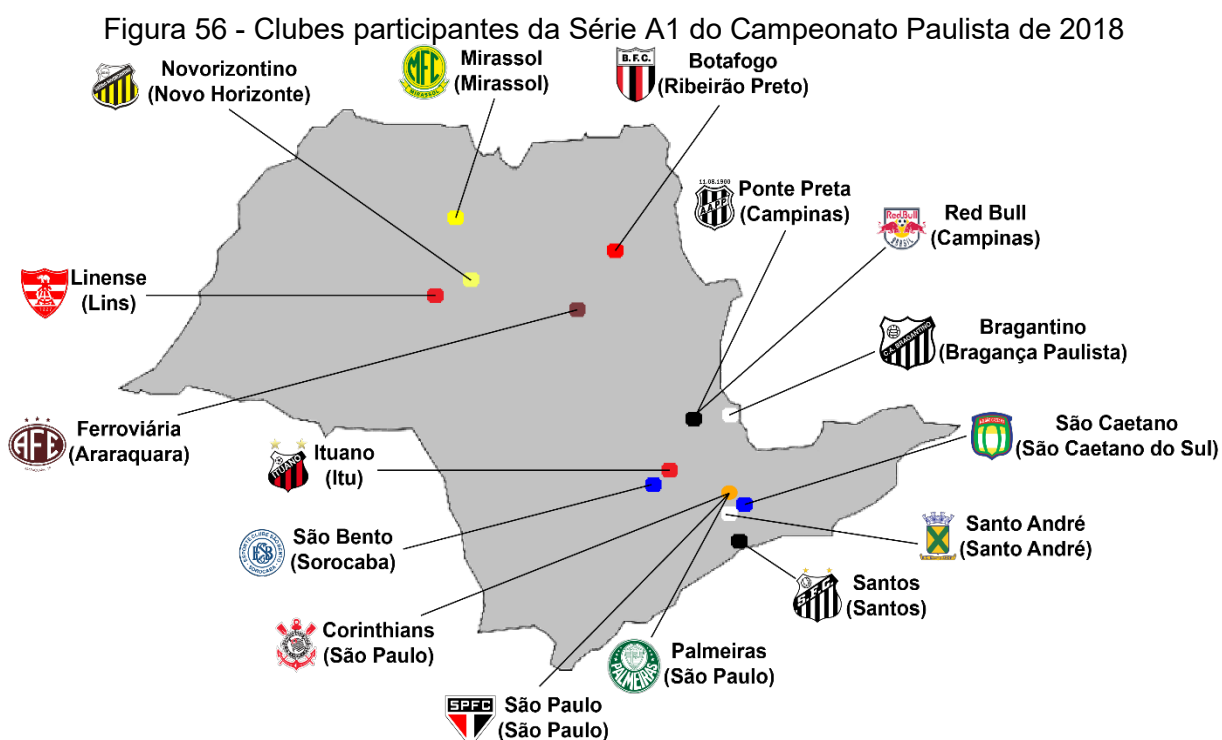
Contudo, devido à população ser extensa e distribuída geograficamente por todo o Brasil, surgiram limitações quanto à participação de todos os clubes, como questões de acesso e de tempo e recursos disponíveis. Assim, foi necessária a delimitação de uma amostra, definida como parte da população selecionada a partir de critérios de representatividade (VEAL; DARCY, 2014; VERGARA, 2009). Tais critérios podem ser probabilísticos, baseados em cálculos estatísticos, ou não probabilísticos, como conveniência, tipicidade, homogeneidade, máxima diversidade, oportunidade, bola de neve, entre outros (VEAL; DARCY, 2014; VERGARA, 2009). Para a seleção da amostra foram utilizados os seguintes critérios não probabilísticos: máxima diversidade, que diz respeito à seleção de uma amostra a mais distinta possível visando obter um retrato amplo da realidade; e oportunidade, referente à possibilidade de os elementos da população participarem da pesquisa.

Para garantir a diversidade, a seleção da amostra foi baseada na escolha de clubes que participaram das diferentes competições nacionais (séries do Campeonato Brasileiro de futebol profissional masculino) e de clubes que não disputaram para

obter uma amostra que permitisse expor as diferentes realidades das equipes brasileiras<sup>57</sup>. Devido às limitações relacionadas ao acesso à população, foi considerada também a oportunidade de os clubes participarem somada às possibilidades temporais e financeiras da pesquisa.

A partir dos critérios citados, aliados à análise do futebol brasileiro, optamos por ter como referência para a seleção da amostra os clubes participantes de um campeonato. Foram selecionados os campeonatos estaduais por estes serem formados por clubes que disputam, ou não, as diferentes divisões das competições nacionais.

Após uma análise dos campeonatos estaduais brasileiros - e tendo como base os critérios de inclusão selecionados e as limitações da pesquisa - foi escolhido como referência a Série A1 (primeira divisão) do Campeonato Paulista (Paulistão). Assim, a amostra da Etapa II foi formada pelas 16 equipes que participaram da edição de 2018 do Paulistão (Figura 56).



<sup>57</sup> O sistema do futebol profissional brasileiro, gerido pela CBF e pelas federações estaduais, é formado por competições de caráter estadual e nacional. As primeiras são, basicamente, os campeonatos e as copas estaduais. No caso de São Paulo o Campeonato Paulista é formado por quatro níveis (Séries A1, A2, A3 e 2ª divisão), além da Copa Paulista, disputada no segundo semestre por clubes que não participam do Campeonato Brasileiro. A nível nacional, é realizada a Copa do Brasil e o Campeonato Brasileiro, formado por quatro divisões (Séries A, B, C e D), sendo que a participação na Série D está atrelada a conquista de vaga por meio das competições estaduais, de forma que nem todas as equipes conseguem participar do Campeonato Brasileiro. Para mais sobre o sistema futebolístico brasileiro consultar Moraes (2016).

A escolha da Série A1 do Campeonato Paulista se justifica pelo fato da competição, a mais antiga e maior disputa estadual do país em quantidade de clubes e em aspectos financeiros, ser composta por clubes que participam de todas as divisões do Campeonato Brasileiro e por clubes que não disputam competições nacionais<sup>58</sup> (Quadro 8).

Quadro 8 - Participação dos clubes da Série A1 do Campeonato Paulista de 2018 nas séries do Campeonato Brasileiro de 2018

<b>Campeonato Brasileiro</b>	<b>Equipes da Série A1 do Campeonato Paulista 2018</b>
Série A	Corinthians, Palmeiras, Santos e São Paulo.
Série B	Ponte Preta e São Bento.
Série C	Botafogo e Bragantino.
Série D	Ferroviária, Linense, Mirassol e Novorizontino.
Não participantes	Ituano, Red Bull Brasil, Santo André e São Caetano.

A amostra se mostra diversificada, pois tais clubes possuem diferentes realidades competitivas, organizacionais, geográficas e sociais, o que possibilita uma análise mais ampla do que a realizada com a seleção apenas de clubes de determinada competição nacional. Assim, foi garantida a obtenção de uma ampla visão de como clubes gerem o Marketing Esportivo, diversidade que possibilita a expansão das considerações obtidas nos resultados para as demais equipes profissionais de futebol do Brasil, em que pese as diferenças regionais e as peculiaridades de cada clube.

Os sujeitos da pesquisa, ou seja, as pessoas integrantes dos clubes selecionados para participar da pesquisa, concedendo entrevista, foram definidas de forma a ser alguém que estivesse familiarizado com o tema da pesquisa no clube. A princípio, foi definido que o sujeito prioritário seria a pessoa ocupante do cargo mais alto na área de marketing, visto que pelo elevado cargo a mesma teria uma visão ampla sobre a temática.

Assim, foram privilegiados os ocupantes dos cargos de diretor ou gerente de marketing, funções exigidas pelas citadas regras de licenciamento de clubes da CBF. Na ausência de tais cargos foi considerada a pessoa indicada pelo clube como responsável pela área. Também foi dada preferência à profissionais contratados,

<sup>58</sup> São citados os clubes com vagas garantidas na Série A, B e C do Brasileirão 2018. Com relação à Série D de 2018, o estado de São Paulo possui direito à quatro vagas: três atribuídas aos clubes de melhor campanha na primeira fase do Paulistão 2017 e que não possuíam vaga em nenhuma série do Brasileirão 2018, no caso Linense, Mirassol e Novorizontino; e uma para o campeão da Copa Paulista de 2017, no caso a Ferroviária.

renumerados e com dedicação integral, visto que os mesmos possuem contato direto e constante com a área e a sua prática, diferentemente de voluntários que, mesmo que estivessem em cargos superiores, não vivenciam o dia a dia da área de marketing, como, por exemplo, os diretores beneméritos eleitos pelos sócios dos clubes. Por fim, nos casos em que a gestão do marketing era terceirizada, foi priorizada a busca pelo responsável pela empresa gestora contratada pelo clube.

#### **4.1.2. Roteiro de entrevista**

Para a realização da entrevista semiestruturada foi necessária a criação de um roteiro de entrevista que, segundo Manzini (2003), tem a finalidade de:

1. ser um elemento que auxilia o pesquisador a se organizar antes e no momento da entrevista;
2. ser um elemento que auxilia, indiretamente, o entrevistado a fornecer a informação de forma mais precisa e com maior facilidade. (MANZINI, 2003, p. 13).

Para a construção do roteiro, Manzini (2003) indica algumas recomendações: cuidados com a linguagem, que deve ser próxima e clara para os entrevistados; cuidados com a forma das perguntas, de maneira que elas sejam claras e diretas, sem a utilização de jargões, expressões coloquiais, frases emocionais, perguntas múltiplas e que expressem opiniões ou sugestões de respostas; e cuidados com a sequência das perguntas, de forma que as mesmas sejam elencadas logicamente e relacionadas ao mesmo tema.

A base teórica para a elaboração do roteiro foi apresentada na fundamentação teórica e na Etapa I, com destaque para o conceito, características e ferramentas da gestão de Marketing e de Marketing Esportivo. Foram tomadas como referência as etapas do processo administrativo: planejamento, estruturação, execução e avaliação/controle. Destaque ainda para a ênfase dada às ferramentas, ações, produtos e serviços ligados ao ME, principalmente os desenvolvidos por clubes referências, como Manchester United e Real Madrid.

Dessa forma, o roteiro inicial foi composto por oito tópicos sobre os quais foram elaboradas perguntas principais e perguntas complementares para guiar a realização da entrevista. Para que as recomendações indicadas por Manzini (2003) fossem verificadas, bem como a clareza e pertinência do roteiro, ou seja, o atendimento aos

objetivos da pesquisa, o mesmo foi submetido à dois processos, indicados por Vergara (2012a): (i) avaliação por juízes/*experts*; e (ii) a realização de entrevistas-piloto.

Inicialmente foi realizada a avaliação dos *experts*, na qual quatro doutores da área de Gestão e Marketing do Esporte, dois deles focados no Marketing Esportivo aplicado à clubes de futebol, foram convidados a analisarem o roteiro inicial, indicando críticas e sugestões. A análise ocorreu entre setembro e outubro de 2018 e os quatro apontaram diversas mudanças, relacionadas principalmente com a extensão do roteiro e a sequência e repetição de questões.

A partir das observações dos *experts* o roteiro foi refeito e, para confirmar a efetividade das mudanças e a sua adequação com a prática, foram realizadas duas entrevistas-piloto entre o final de outubro e o início de novembro de 2018 com profissionais que atuaram como gerente de marketing em clubes de futebol, sendo um deles também pesquisador e professor de Marketing Esportivo. Ambos entrevistados julgaram pertinente o roteiro, aprovando-o com a ressalva de que algumas perguntas poderiam ser unificadas para diminuir a extensão da entrevista, que nesse momento teve uma duração média de uma hora e meia.

Assim, algumas questões foram unificadas ou transformadas em questões complementares, que só seriam realizadas se fossem necessárias complementações. A versão final do roteiro é composta por 11 tópicos e por questões principais e complementares (Apêndice 1).

#### **4.1.3. Coleta dos dados**

A realização da entrevista individual semiestruturada é composta por três momentos: planejamento, execução e conclusão (VERGARA, 2012a). O **planejamento** diz respeito à construção do roteiro de entrevista e ao contato inicial com os possíveis entrevistados para agendar as entrevistas (VERGARA, 2012a). O primeiro contato foi feito por contato telefônico com os clubes da amostra ou através de relações pessoais do pesquisador visando identificar o responsável pela área de marketing.

Após tal identificação, os indivíduos foram contatados diretamente por telefone, e-mail ou mensagem via WhatsApp para a formalização do convite de participação e o agendamento da entrevista, com envio de carta convite oficial da EEFÉ/USP (Apêndice 2) e informações complementares, caso solicitadas, como o roteiro da entrevista. Tal processo teve início em meados de novembro de 2018 e se estendeu até maio de



2019 devido às questões particulares dos clubes, como troca do responsável pelo marketing e disponibilidade dos entrevistados em atender o pesquisador, afetado devido ao período de final de ano e à realização do Campeonato Paulista de 2019.

Todos os 16 clubes foram contatados e tiveram o responsável pela área de marketing identificados. Na sequência ao convite pessoal para participação, 14 representantes responderam positivamente e concederam entrevistas. Dos clubes não participantes, o representante de um, que havia disputado a Série C do Campeonato Brasileiro em 2018, justificou a não participação devido ao mesmo estar passando por um processo de mudança de proprietários; e o representante do outro, que disputou a Série A do Campeonato Brasileiro em 2018, alegou que o diretor e os gerentes de marketing não tinham disponibilidade e interesse em colaborar com a pesquisa.

Em paralelo ao processo de contato e agendamento foi realizada a fase de **execução**, que diz respeito à realização das entrevistas. Para tal, foram tomadas precauções para que as entrevistas ocorressem da melhor maneira e que os entrevistados se sentissem confortáveis (MARCONI; LAKATOS, 2003; QUEIRÓS; LACERDA, 2013; VERGARA, 2012a), sendo observadas as recomendações de Marconi e Lakatos (2003), Queirós e Lacerda (2013) e Vergara (2012a).

Todas as entrevistas foram presenciais e realizadas pelo pesquisador, das 14 apenas duas não foram realizadas na sede dos clubes (realizadas em uma padaria) e a duração média foi de uma hora e quatro minutos – variação entre 36 minutos e uma hora e 45 minutos.

As entrevistas iniciaram com uma conversa informal na qual o entrevistador se apresentou e detalhou o estudo. Foram lidas instruções iniciais sobre como seria a pesquisa e os entrevistados foram perguntados se aceitavam participar e serem gravados, além de tomarem conhecimento e assinarem o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (Apêndice 3), concordando, assim, em participarem. Na sequência teve início a entrevista e a sua gravação, realizada por meio do aplicativo “Gravador de Voz” executado em um smartphone Motorola G6.

Todas as entrevistas transcorreram sem problemas e os entrevistados se mostraram dispostos a colaborar e responderem as questões. Em algumas ocorreram pequenas interrupções a pedido dos entrevistados para que atendessem outras pessoas ou o telefone e em três o entrevistado convidou mais uma pessoa para participar e complementar as informações. Nas entrevistas ocorridas nos clubes o pesquisador

também observou a estrutura física disponível para os entrevistados e para os departamentos de marketing, tomando notas sobre a mesma.

No final das entrevistas, os entrevistados foram convidados a tecerem considerações finais ou abordarem pontos não mencionados pelo pesquisador e foram informados que a transcrição do áudio da gravação seria posteriormente enviada para que eles a revisassem, indicando alterações ou complementações, procedimento indicado por Meihy (2005) e Vergara (2012a).

Importante destacar que durante a realização da primeira entrevista o pesquisador identificou alguns pontos e questões relevantes que não estavam previstos inicialmente no roteiro, o que gerou novas perguntas que foram adicionadas ao roteiro original. Foram considerados os seguintes temas:

- a) Relacionamento do entrevistado e do departamento de marketing com a mesma área de outros clubes e da Federação Paulista de Futebol;
- b) Visão do entrevistado sobre a proibição da comercialização de bebidas alcoólicas nas partidas e como tal determinação pode prejudicar a atuação do marketing do clube e a frequência dos torcedores aos jogos;
- c) Percepção do entrevistado sobre a relação da cidade com o clube;
- d) As diferentes influências que o entrevistado e a equipe de marketing sofrem de diferentes agentes, como diretores, conselheiros, imprensa, agentes públicos, etc.

A última fase, **conclusão**, diz respeito ao processo de transcrição do áudio da entrevista (VERGARA, 2012a). Tal processo inclui também o registro, pelo entrevistador, sobre impressões, facilidades, dificuldades e demais pontos relevantes que serão utilizados na análise (VERGARA, 2012a), sendo o mesmo realizado após todas as entrevistas.

Para a realização da transcrição foram seguidas as recomendações de Boni e Quaresma (2005), que indicam que tal processo deve ser o mais fiel possível à gravação e com a indicação de silêncios, pausas, risos, entoações de voz; cuidado de não trocar palavras ou expressões; e não alterar a ordem das perguntas, podendo apenas clarificar frases confusas e aliviar o texto de redundâncias verbais e vícios de linguagem.

A transcrição foi realizada em paralelo à realização das entrevistas, sendo que, devido à quantidade e extensão delas, o pesquisador contou com o auxílio de uma profissional que transcreveu oito entrevistas. Tanto as transcritas pela profissional de apoio como as pelo pesquisador foram revisadas pelo próprio pesquisador para

padronizar e garantir que as recomendações citadas fossem cumpridas. As transcrições foram realizadas no Microsoft Word com o suporte do *Express Scribe Transcription Software*, versão 7.03, totalizando 244 páginas. Todas as transcrições foram enviadas por e-mail aos entrevistados e apenas um respondeu solicitando uma pequena correção que foi prontamente atendida, com a coleta dos dados finalizada em maio de 2019.

#### **4.1.4. Análise dos dados**

A análise dos dados obtidos nas entrevistas e nas observações foi realizada por meio do processo de codificação e categorização das informações com base em temas, conforme sugerido por Creswell (2007), Edwards e Skinner (2009), Gibbs (2009), Sá-Silva; Almeida e Guindani (2009) e Veal e Darcy (2014). Tal processo se aproxima da Análise Temática sugerida por Braun e Clarke (2006) e da Análise Categorical, principalmente da Análise Temática por ela possibilitada, apresentada por Bardin (2013)<sup>59</sup>. A análise foi realizada em quatro fases:

**a) Organização e preparação dos dados:** checagem das transcrições das entrevistas e das notas das observações, com organização das mesmas e codificação de todo o material para que ele fosse facilmente identificado (CRESWELL, 2007; EDWARDS; SKINNER, 2009; MORAES, 1999; SÁ-SILVA; ALMEIDA; GUINDANI, 2009).

Para a organização do material e o processo de análise foi utilizado o software de análise qualitativa Atlas.ti, versão 7.5.18, cuja utilização será detalhada ao longo das fases da análise. Tanto os clubes como os entrevistados foram identificadas seguindo a ordem de realização das entrevistas, com os clubes identificados pela letra “C” (C1, C2 ... C14) e os entrevistados pela letra “E” (E1, E2 ... E14). No caso dos clubes que tiveram mais de um entrevistado foram adicionados um ponto e o número do entrevistado (E3.1 e E3.2);

Definição das categorias: as categorias são grupos compostos por unidades de registro/códigos com características comuns baseados em critérios semânticos, sintáticos, léxicos ou expressivos (BARDIN, 2013; MORAES, 1999). Elas devem atender aos seguintes requisitos: exclusão mútua, homogeneidade, pertinência, objetividade, fidelidade e produtividade (BARDIN, 2013; MORAES, 1999; SÁ-SILVA; ALMEIDA; GUINDANI, 2009).

---

<sup>59</sup> Importante destacar que a Análise Categorical é uma das técnicas do conjunto de técnicas utilizadas na Análise de Conteúdo (BARDIN, 2013). Contudo, o presente estudo não realizou a Análise de Conteúdo, pois, o elemento central da mesma, a inferência, não foi efetuado.

A definição das categorias pode ser realizada de três formas: *a priori*, a partir dos objetivos da pesquisa e das informações obtidas na fundamentação teórica; a *posteriori*, com as categorias emergindo durante e após a análise dos dados; e de forma mista, com as definidas inicialmente podendo ser, ao longo da análise, modificadas com a inclusão, exclusão ou divisão de categorias (BARDIN, 2013; VERGARA, 2012b). Na pesquisa foram adotadas categorias semânticas e mistas.

Devido à quantidade de categorias, elas foram agrupadas em famílias, compostas por categorias e subcategorias. As famílias foram definidas a partir dos quatro processos administrativos e das características dos entrevistados e elas, as categorias e as subcategorias são apresentadas nos quadros 9, 10, 11, 12 e 13.

Quadro 9 - Família de categorias “Caracterização dos respondentes”

<b>Família</b>	<b>Categoria</b>	<b>Descrição</b>
<b>Caracterização dos respondentes</b>	Sexo	Sexo do entrevistado
	Idade	Idade do entrevistado
	Graduação	Formação acadêmica do entrevistado
	Pós-graduação	Se o entrevistado possuía algum curso de pós-graduação
	Formação específica	Se o entrevistado possuía formação, de qualquer nível, em Gestão ou Marketing do Esporte
	Cargo	Cargo ocupado no clube
	Tempo no clube	Tempo de atuação no clube
	Dedicação exclusiva	Se o entrevistado possuía dedicação exclusiva de trabalho
	Remuneração	Se o entrevistado era remunerado financeiramente pelo clube

Quadro 10 - Família de categorias “Estrutura e organização do clube e do departamento de marketing”

<b>Família</b>	<b>Categoria</b>	<b>Subcategorias</b>	<b>Descrição</b>
<b>Estrutura e organização do clube e do departamento de marketing</b>	Modelo jurídico dos clubes	-	Em qual modelo jurídico o clube se enquadra
	Estrutura administrativa dos clubes	-	Quais departamentos os clubes possuíam
	Departamento de marketing	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Histórico do departamento                             <ul style="list-style-type: none"> <li>• Situação, funções e funcionamento</li> </ul> </li> <li>• Adequação às regras de licenciamento da CBF</li> </ul>	Histórico do departamento, a sua situação e funções no momento da entrevista e se estava adequado às regras da CBF
	Equipe de marketing	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Funcionários e funções</li> <li>• Necessidades de pessoal</li> </ul>	Sobre os recursos humanos disponibilizados ao marketing e a necessidade de mais funcionários
	Terceirizações ligadas ao departamento de marketing	-	Se o departamento de marketing utilizava empresas e pessoas terceirizadas
	Estrutura física do departamento marketing	-	Estrutura física e equipamentos disponíveis para o marketing
	Orçamento e recursos financeiros para o marketing	-	Existência e elaboração de orçamento e recursos financeiros disponibilizados pelos clubes

Quadro 11 - Família de categorias “Planejamento do clube e do marketing”

Família	Categoria	Descrição
<b>Planejamento do clube e do marketing</b>	Planejamento dos clubes	Sobre a existência de planejamento, estratégico ou não, nos clubes
	Objetivos dos clubes	Objetivos traçados pelos clubes
	Diretrizes da gestão de marketing	Quais eram as diretrizes adotadas para a gestão do marketing
	Análise da situação	Como era realizada a análise da situação na qual o clube se encontrava
	Uso de referências	Uso de referências para o planejamento do marketing
	Pesquisa de marketing	Se o clube utilizava pesquisas de marketing e como elas eram realizadas
	Visão de mercado	Como os entrevistados analisavam o mercado dos clubes, especialmente os segmentos e mercados alvos
	Posicionamento de marketing do clube	Qual era o posicionamento de marketing adotado
	Metas e objetivos de marketing	Se os clubes possuíam e quais eram as metas/objetivos de marketing
	Planejamento de marketing	Sobre a existência, origem e duração do planejamento de marketing
	Planejamento comercial	Quais eram as diretrizes e os objetivos comerciais, além dos produtos comercializados

Quadro 12 - Família de categorias “Execução do marketing”

Família	Categoria	Subcategorias	Descrição
<b>Execução do marketing</b>	Criação e planejamento das atividades/ações de marketing	-	Como era o processo de criação e planejamento das atividades/ações de marketing
	Produto	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Licenciamentos</li> <li>• Patrocínios</li> <li>• Sócio-torcedor</li> </ul>	Quais produtos e serviços existiam e eram geridos pelo marketing
	Preço	-	Como era realizada a definição de preço dos produtos e serviços
	Praça	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lojas oficiais</li> <li>• Estádio</li> </ul>	Se o clube possuía loja própria e como ela era gerida e se o estádio era próprio e como era utilizado pelo marketing
	Promoção	-	Identificação das ações de promoção realizadas
	Ações de entretenimento e experienciais	-	Quais ações de entretenimento e experiências eram realizadas, a visão dos entrevistados e as limitações para a execução
	Gestão da marca	-	Como os clubes geriam as suas marcas
	Processo de comercialização	-	De que forma era realizado o processo de comercialização dos produtos/serviços

(continua)

(continuação)

Família	Categoria	Subcategorias	Descrição
<b>Execução do marketing</b>	Gestão dos relacionamentos	<ul style="list-style-type: none"><li>• Internos</li><li>• Institucional</li><li>• Outros clubes</li><li>• Federação Paulista de Futebol</li><li>• Sociedade</li><li>• Patrocinadores</li><li>• Torcedores</li></ul>	Como o clube geria o relacionamento com os seus principais <i>stakeholders</i>
	Atividades realizadas pela área de marketing	<ul style="list-style-type: none"><li>• Atividades rotineiras</li><li>• Atividades não relacionadas ao marketing</li></ul>	Quais as atividades usuais da equipe de marketing e quais as não ligadas ao marketing
	Influenciadores das atividades do marketing	<ul style="list-style-type: none"><li>• Resultados esportivos</li><li>• Política Interna</li><li>• Diretoria</li><li>• Torcedores</li><li>• Imprensa</li><li>• Prefeitura</li><li>• Comunidade</li><li>• Polícia Militar</li><li>• Federação Paulista de Futebol e CBF</li></ul>	Quais fatores e agentes influenciavam as atividades dos departamentos de marketing dos clubes

Quadro 13- Família de categorias “Avaliação e controle do marketing”

Família	Categoria	Descrição
<b>Avaliação e controle do marketing</b>	Avaliação e controle do marketing	Como eram realizados a avaliação e o controle da área de marketing e quais critérios eram utilizados
	Avaliação e controle da equipe de marketing	Como eram realizados a avaliação e o controle dos funcionários do departamento de marketing e quais critérios eram utilizados



**b) Processo de codificação e categorização:** foi realizado com o suporte do *software* Atlas.ti em três fases (BARDIN, 2013; CRESWELL, 2007; EDWARDS; SKINNER, 2009; GIBBS, 2009; MORAES, 1999; SÁ-SILVA; ALMEIDA; GUINDANI, 2009):

- Leitura detalhada do material;

- Identificação e separação das unidades de registro/códigos, que podem ser palavras, frases, expressões, temas ou documentos. Na análise realizada foram utilizadas unidades de registro temáticas definidas com base nos objetivos da Etapa II e na definição de cada categoria ou subcategoria;

- Indicação, para cada código, da sua família de categorias, categoria e subcategoria (se fosse o caso).

**c) Avaliação:** releitura do material para análise dos códigos e das famílias, categorias e subcategorias verificando se atendiam aos requisitos necessários e se poderiam ser unificadas ou desmembradas (EDWARDS; SKINNER, 2009; MORAES, 1999; SÁ-SILVA; ALMEIDA; GUINDANI, 2009).

Essa fase foi inicialmente realizada pelo próprio pesquisador, que posteriormente contou com o suporte de dois experts - professores doutores na área com experiência na metodologia de análise adotada – que, após analisarem as famílias, categorias e subcategorias sugeriram pequenas alterações, como a junção de categorias ou subcategorias.

**d) Descrição:** descrição das famílias, categorias, subcategorias em formato de texto para expressar as suas características e os resultados obtidos (MORAES, 1999).

## **4.2. Resultados da pesquisa de campo**

A partir das famílias, categorias e subcategorias expostas anteriormente apresentamos os resultados obtidos durante as entrevistas e observações seguindo a sequência das famílias de categorias.

### **4.2.1. Caracterização dos respondentes**

A primeira família de categorias aborda a caracterização dos sujeitos que concederam entrevista como representantes dos clubes, sendo formada por nove categorias: sexo, idade, graduação, pós-graduação, formação específica, cargo ocupado, tempo no clube, dedicação exclusiva e remuneração.

Ao todo foram realizadas 14 entrevistas com as pessoas indicadas pelos clubes como responsáveis pela área de marketing. Em 11 clubes as entrevistas foram realizadas com apenas um sujeito, em um clube (C10) com duas pessoas<sup>60</sup> e em dois clubes (C3 e C13) os entrevistados convidaram outro funcionário para participar de forma pontual.

Assim, nas 14 entrevistas realizadas foram entrevistadas 15 pessoas além de duas participações pontuais. Como tais participações foram breves, mas relevantes, optamos por considerar as informações fornecidas, mas não iremos caracterizar essas pessoas como sujeitos da pesquisa (esses sujeitos serão identificados no texto como E3.2 e E13.2).

Com relação ao sexo dos 15 entrevistados, 11 são homens (73,33%) e quatro mulheres (26,67%): E3, E5, E8 e E9. Sobre a idade, elas variaram entre 24 (E6) e 52 anos (E3), com uma média de 38,47 anos e um desvio padrão de 7,51 anos.

Os respondentes também foram questionados se possuíam graduação, pós-graduação Lato Sensu (Especialização) e/ou Stricto Sensu (Mestrado e Doutorado) e formação específica, seja por meio de cursos livres, Lato ou Stricto Sensu, em Gestão do Esporte e/ou Marketing Esportivo. A partir das respostas foi verificado que apenas um entrevistado não possuía graduação (E7) e três (E8, E10.1 e E10.2) eram graduados em dois cursos. As formações universitárias dos entrevistados eram variadas: cinco nas áreas de Marketing, Publicidade e Propaganda; dois em Engenharia de Produção, Administração, Pedagogia, Jornalismo e Educação Física e um em Economia.

Sobre a pós-graduação, apenas cinco entrevistados (E3.1, E6, E7, E9 e E10.2) não possuíam diploma de especialista. Entre os que possuíam, novamente havia uma variedade de cursos com prevalência dos ligados à Gestão e ao Marketing Esportivo: seis pessoas possuíam especialização nessas áreas. Duas pessoas eram especialistas em áreas ligadas ao futebol, dois em Comunicação, dois em negócios, um em educação e um em *coaching*. Apenas E5 possuía pós-graduação Stricto Sensu: mestrado em Administração.

Por fim, com relação a formação específica em Gestão do Esporte e/ou Marketing Esportivo, 10 entrevistados afirmaram possuírem formação nessas áreas, sendo que

---

<sup>60</sup> A entrevista estava agendada com o presidente do clube que, no início da mesma, convidou para participar o seu assessor de imprensa, responsável também pelas ações de marketing.

três possuíam cursos livres e sete, especialização. Importante destacar que nenhum entrevistado possuía graduação, mestrado ou doutorado ligados à tais áreas.

Os entrevistados também foram questionados sobre a relação com os clubes, mais especificamente sobre o cargo ocupado, tempo no clube, se eram remunerados e se possuíam regime de trabalho com dedicação exclusiva (Quadro 14).

Quadro 14 - Relação profissional dos entrevistados com os clubes

Entrevistado	Cargo	Tempo no clube (meses)	Remunerado	Dedicação Exclusiva
E1	Executivo de marketing e comunicação	7	Sim	Sim
E2	Secretário-geral	22	Não	Não
E3.1	Gerente administrativa	444	Sim	Sim
E4	Diretor de marketing	24	Sim	Sim
E5	Coordenadora de marketing	35	Sim	Não
E6	Responsável pelo marketing e comercial	35	Sim	Sim
E7	Proprietário da empresa terceirizada	26	Sim	Não
E8	Coordenadora de marketing e comunicação	60	Sim	Sim
E9	Assistente de marketing	12	Sim	Sim
E10.1	Presidente	84	Sim	Sim
E10.2	Assessor de comunicação	30	Sim	Sim
E11	Superintendente de marketing	11	Sim	Sim
E12	Responsável pelo marketing e comunicação	86	Sim	Não
E13.1	Gerente de marketing	3	Sim	Não
E14	Diretor executivo de marketing	48	Sim	Sim

Sobre os cargos ocupados pelos entrevistados, foi verificada uma variedade de posições, desde assistente de marketing (E9) até presidente do clube (E10.1), além do proprietário da empresa responsável pela área de marketing do C7. Dos 14 entrevistados diretamente ligados aos clubes, apenas três não possuíam cargos oficiais relacionados ao marketing: E2 era secretário-geral, E3 gerente administrativa e E10.1 presidente. Dentre os entrevistados com cargos na área de marketing foi identificado

que quatro possuíam cargos de diretor/executivo de marketing, um de gerente, dois de coordenadores, dois assistentes ou assessores e dois se intitularam como “responsáveis” pela área, o que se aproxima do cargo de gerente. Destaque para o fato de que cinco pessoas indicaram que no título do cargo ocupado há citação de outras áreas: quatro com “Comunicação” (E1, E8, E10.2 e E12) e um com “Comercial” (E6), sendo que E10.2 se apresentou como “Assessor de Comunicação”, sem referência ao marketing.

Com relação ao tempo de trabalho dos entrevistados nos clubes, ele variou entre três (E13.1) e 444 meses (37 anos - E3.1), com uma média de 62 meses (5,15 anos) e um desvio padrão de 105,08 meses (8,76 anos). Se considerarmos apenas os funcionários ligados diretamente ao marketing, a média de tempo no clube era de 31,91 meses (2,66 anos).

Dos 15 entrevistados, apenas um (E2) não era remunerado pela sua atuação no clube e cinco não possuíam dedicação exclusiva: E2, E5, E7, E12 e E13.1. Destaque para E5, E12 e E13.1 que eram renumerados e atuavam diretamente no marketing, mas possuíam outras ocupações profissionais. Dos remunerados, E4 e E5 afirmaram terem contratos como Pessoa Jurídica (PJ), sendo o de E5 de 12 horas semanais, enquanto E9, 12 e 13 citaram serem funcionários registrados (CLT).

Por fim, podemos indicar que o perfil dos funcionários entrevistados que atuam diretamente com a área de marketing era: homem (73%), com 36,6 anos, graduado em áreas ligadas ao Marketing, Publicidade e Propaganda e com especialização em Gestão ou Marketing Esportivo, ocupando cargo de direção (gerente ou diretor/executivo) e atuado no clube de forma remunerada, com dedicação exclusiva por um período aproximado de dois anos e meio.

#### **4.2.2. Estrutura dos clubes e dos departamentos de marketing**

A família de categorias aborda como os clubes eram estruturados; quais modelos jurídicos eram adotados; e como era a estruturação e o funcionamento dos departamentos de marketing, sendo formada por 7 categorias: (i) modelo jurídico dos clubes; (ii) estrutura administrativa dos clubes; (iii) departamento de marketing; (iv) equipe de marketing; (v) terceirizações da área de marketing; (vi) estrutura física do departamento de marketing; e (vii) orçamento e recursos financeiros para o marketing.

#### 4.2.2.1. Modelo jurídico dos clubes

A categoria surgiu *a posteriori*, durante a análise dos dados, ao ser verificado que todos os entrevistados citaram, de forma voluntária, o modelo jurídico adotado, indicando que o mesmo é fundamental para estruturação e o funcionamento do clube e da área de marketing.

Dois respondentes (E4 e E6) indicaram que seus clubes são empresas, com proprietários e fins lucrativos. O C6 fazia parte de uma *holding* esportiva que controlava clubes em outras partes do mundo, devendo a filial brasileira se reportar à matriz europeia. Já E5 afirmou que seu clube estava passando pelo processo de se tornar empresa com a entrada de um grupo de investidores, o que alterou a gestão e propiciou a construção de um setor *premium* no estádio.

Em 2003, lá atrás, se forma a S/A, um pool de empresas que... então, desde 2003 ela virou S/A. (E4).

[C6], por mais que seja um clube de futebol, a gente é uma empresa. (E6)

A S/A, o grupo de investidores, tal, e a questão da S/A desde novembro do ano passado [2017] começou a caminhar. [...] Então a S/A, ao trazer essa visão de que futebol não pode ser a única fonte, ela expande os horizontes... (E5).

E7 e E9 indicaram que seus clubes são associativos sem fins lucrativos, mas que a parte relativa ao futebol foi terceirizada para investidores que a gerem de maneira independente da parte social. E9 ainda indicou que o gestor do clube recentemente havia firmado sociedade com outra empresa, responsável pelo desenvolvimento do planejamento e pela área de marketing e comunicação.

[O gestor] é responsável por toda a parte do futebol, todo o departamento de futebol. Basicamente é ele que gere o clube, mas nós temos um presidente e conselho. (E9).

PESQUISADOR: esse clube empresa, ele pega o social ou o social fica um clube à parte?

E13: não, à parte.

PESQUISADOR: o clube social é uma coisa e o futebol é outra?

E13: isso. Exatamente. Exatamente isso. (E13).

Já os representantes dos clubes 1, 2, 3, 8, 10, 11, 12, 13 e 14 citaram que eles eram associativos sem fins lucrativos. Tal fato, para alguns, como E2, E11 e E14, era um problema, enquanto outros afirmaram que o modelo não afetava a gestão, como E12 e E10.1, que indicou que o clube era gerido por um pequeno grupo de pessoas, o que garantia o seu bom funcionamento.

[...] o [C20], como eu te falei, [tem] uma estrutura muito antiga, né? Você tem que, a gente tem, tem.... coisa.... questões técnicas são mais difíceis de ajustar, entendeu? (E2).

O [C12] sempre é um clube transparente, é um que nunca deu problema, ao contrário de outros clubes aqui da região, que sempre tinha problema de dívida, problema batendo na porta, má administração, falta de organização. [No C12 tem] a vantagem que era bem organizado. (E12).

[...] ele é estruturado da seguinte forma: primeiramente como clube ele é uma associação. Uma associação aonde tem os membros que compõem essa associação, né? Porém, é um clube muito familiar, que essa associação compõe por membros que... que se conhecem já algum tempo, até boa parte deles tem uma, a família envolvida e também dentro desse quadro há uma certa liderança, liderança essa que vai tendo trocas pontuais, é claro. Mas que de uma maneira geral o controle, o direcionamento, fique sempre dentro de um conjunto de pessoas que estão envolvidas diretamente com o clube no dia a dia, comprometidas e sabendo daquilo o que é a proposta do clube, né? (E10.1).

#### **4.2.2.2. Estrutura administrativa dos clubes**

Com relação à forma como os clubes se estruturam administrativamente, iniciamos pelos que adotam o modelo jurídico de empresa. Tanto E4 como E6 indicaram que seus clubes possuíam uma estrutura pequena. O C4 contava com presidente, departamento de futebol profissional, de base, de futebol feminino, administrativo, financeiro/planejamento, de recursos humanos (RH) e de marketing e comunicação, este subordinado aos de futebol, administrativo e financeiro/planejamento. Todos eram integrados em um mesmo ambiente no qual o marketing/comunicação ocupava posição central, além da existência de um conselho administrativo que pouco participava da rotina do clube. Já o C6 contava com um diretor executivo, responsável pelo clube como um todo e pelo futebol profissional, departamento financeiro, de base e de marketing e comunicação.

No C7 foi relatada a existência do departamento de futebol e de base, que são terceirizados; de esportes olímpicos, ligado ao clube social; e de comunicação e de marketing, estes ligados ao de futebol. O marketing era terceirizado para a empresa de E7, que ainda destacou que devido ao formato do clube o mesmo era tido como modelo por outros que o visitam para conhecer a sua estrutura.

Dos clubes associativos, E11 indicou que o clube possuía departamento de futebol, de base, administrativo, financeiro, social, jurídico e de marketing/comunicação, todos geridos por diretores que, como o presidente, não eram remunerados e por um superintendente renumerado para cada área. E12 não citou os departamentos do clube, apenas informou que o mesmo contava com 33 funcionários.

No C10 foi relatada a existência dos seguintes departamentos: administrativo, futebol, fisioterapia, nutrição, social, médico, análise de desempenho esportivo, jurídico, e marketing/comunicação, todos comandados por diretores que, conforme a exigência do departamento, podiam ser remunerados, como no caso do futebol e médico, ou não, como no jurídico e marketing/comunicação. E8 indicou a existência dos departamentos de futebol profissional, de base, administrativo, jurídico, manutenção/patrimônio e marketing/comunicação, todos geridos por diretores não remunerados. A entrevistada ainda destacou que desde 2015 o clube passava por um processo de profissionalização, com a contratação de pessoas capacitadas para cada departamento:

Então, por exemplo, hoje as pessoas do marketing, da comunicação, são capacitadas pra tá ali. O pessoal do jurídico é capacitado pra tá, óbvio. Parece óbvio, mas às vezes não tem (risos). Então tudo, o pessoal do RH se formou naquilo mesmo, enfim. Vai começando a estruturar. [...] Essa mudança de pensamento e contratar pessoas aptas para exercer as funções, enfim. Então, é uma coisa que eu vejo a mudança e tem tudo para ir melhorando. (E8).

Já a E3.1 indicou que o clube por ela dirigido era estruturado com base em centros de custos: clube poliesportivo, centro de treinamento das categorias de base e departamento de futebol profissional, com a parte administrativa central sediada no clube social e a relacionada ao futebol no estádio em que o clube realizava os jogos.

O C2 era gerido por sete pessoas não remuneradas (presidente, vice-presidente, secretário geral, diretor tesoureiro, diretor das categorias de base, diretor de futebol e de patrimônio) e contava com cinco funcionários administrativos assalariados: secretaria, assessora de imprensa, logística, supervisor de futebol e responsável financeiro, fato lamentado por E2: “infelizmente é uma estrutura assim, muito pequena que o [C2] tem”.

O E1 indicou que o clube no qual trabalhava possuía um formato diferente dos demais clubes associativos: era gerido por um conselho gestor que fiscalizava todos os departamentos, com o de marketing/comunicação sendo um modelo para os demais que ainda passavam pelo processo de profissionalização, com a contratação de pessoas capacitadas, ponto também abordado pela E8.

Por fim, o E14 relatou que seu clube era composto por diversos departamentos, citando o de finanças, futebol, gestão/planejamento, comunicação e marketing, geridos por diretores eleitos, não remunerados, e, em algumas áreas, por executivos contratados.

Então, todas as áreas elas têm diretores estatutários e diretores executivos, a maioria delas, as principais. Nem todas têm diretores executivos. O desafio do clube é justamente evoluir pra que a gente tenha executivos em todas as áreas. As áreas principais tão cobertas. (E14).

E2, E3.1 e E12 acreditavam que a estrutura limitada dos seus clubes se devia à questão financeira, que impedia investimentos na estrutura administrativa, pois os recursos eram destinados à montagem e à manutenção da equipe profissional, sendo que no caso do C3 o mesmo utilizava recursos da área social para a manutenção do futebol profissional, que não era autossustentável.

Com os resultados podemos notar que os clubes empresas possuíam estruturas enxutas enquanto a maioria dos associativos eram geridos por diretores eleitos e voluntários, com a presença de gestores remunerados em algumas poucas áreas, tidas como estratégicas, como a administrativa, financeira, o futebol profissional e o marketing, que em parte dos clubes era gerido em conjunto com a área de comunicação.

#### **4.2.2.3. Departamento de Marketing**

A categoria aborda o departamento de marketing dos clubes analisados, sendo que devido aos diversos temas levantados ela foi dividida em três subcategorias, apresentadas a seguir.

##### **4.2.2.3.1. Histórico do departamento**

Alguns entrevistados, ao serem questionados sobre o departamento de marketing dos clubes em que atuavam, citaram, breve e espontaneamente, o seu histórico. Tanto E9 como E13.1 citaram que antes deles chegarem aos clubes já havia tido pessoas responsáveis pela área.

O clube sempre teve pessoas à frente do departamento pelo meu conhecimento, [...] os três [anteriores] inclusive que eu conheço são formados na mesma instituição que eu sou formado... (E13.1).

Já E4, E7 e E12 afirmaram que o departamento foi criado com a contratação deles, já que antes não havia um responsável pela área de marketing, embora alguns clubes já tivessem tido tentativas.

O marketing é algo bem novo lá, o marketing começou com a gente. Eles tiveram outra tentativa de marketing lá, mas não era prioridade no clube. (E7).



Não tinha sala de imprensa, não tinha nada. [...] Era organizadinho [o clube], mas não tinha alguém pra te recepcionar, pra te falar, etc. [...] Então, trabalho nosso foi implantar na área de comunicação uma melhoria, né? Juntamente aos órgãos de imprensa e também junto aos patrocinadores, né, em termos de relacionamento. (E12).

Tudo começou com um projeto voluntário em 2011, os torcedores eles montaram um projeto de... um *business plan*. [...] E eu trabalhava num programa de TV. E eles foram apresentar num auditório e eu, como imprensa, eu fui e fiz alguns questionamentos e dei umas sugestões. Esses caras que apresentaram o projeto foram apresentar pro vice-presidente do clube, [que] viu o projeto e falou assim: 'eu preciso de um diretor'. E os caras falaram: 'você que é da área'. Aí eu falei que eu não queria pegar, os caras falaram: 'pega e a gente arruma alguém pra pôr no seu lugar, mas pega'. Aí eu peguei, em 2011 isso, aí em 2014 eu saí, em 2015 eu voltei, 2016 eu saí, e aí 17, final de 16, começo de 17, eu volto fixo, porque antes eu tinha uma outra ocupação. (E4).

#### **4.2.2.3.2. Situação, funções e funcionamento do marketing**

Quanto à situação em que o departamento se encontrava no momento da entrevista, bem como sobre as suas funções e funcionamento, E5 afirmou que o departamento passava por um período de transição devido à transformação do clube em empresa de maneira que ainda não estava claro como ele iria funcionar na nova gestão. E4 revelou que o departamento estava em um processo de transição, indo de uma atuação basicamente operacional para uma mais estratégica, com ele ocupando uma posição central na gestão do clube na qual todos os processos passavam pelo marketing.

A entrevistada 9 relatou que o departamento era formado somente por ela, que era nova na área, respondendo diretamente ao gestor do clube e atuando principalmente junto ao programa de sócio-torcedor. No C13 o gerente de marketing, único funcionário da área, estava há pouco tempo no clube e a sua atuação ainda era guiada pelo presidente e por alguns diretores.

O E12 afirmou que era o responsável tanto pela assessoria de imprensa como pelo marketing do clube, setor que lhe foi repassado após alguns anos, sendo o único funcionário das duas áreas. Tal situação o deixava sobrecarregado e, por isso, no momento da entrevista ele estava em processo de desligamento. No C10 também foi identificado que a assessoria de imprensa e o marketing estavam unificados, sendo que E10.1 afirmou que tal departamento era tratado com "carinho", pois ele era tido como fundamental para a valorização da imagem e das atividades do clube, devendo o mesmo "estar atento, tem que estar atento, o dia a dia do clube, estar vivendo, estar vendo, estar ali atualizado, o que tá acontecendo no meio pra que a gente aja pontualmente ao mesmo tempo sem perder tempo" (E10.1).

A E8 também relatou a junção da comunicação com o marketing nos níveis superiores, mas com as duas áreas contando com equipes próprias. Também foi citado que pessoas ligadas ao clube e parte da torcida consideravam o funcionamento do marketing melhor do que a equipe de futebol profissional, o que, em alguns momentos, gerava descompasso entre as áreas, apesar de não haver reconhecimento da imprensa pelo trabalho realizado. O entrevistado 6 foi outro que relatou uma proximidade entre as áreas de comunicação e de marketing, sendo a sua atuação pautada pelas diretrizes que a matriz europeia enviava, principalmente na parte comercial, o que limitava a sua atuação. No C1, o processo de unificação das áreas de comunicação e de marketing estava em curso há seis meses, com E1 considerando-o fundamental para o desenvolvimento das atividades do marketing, sendo que:

O desafio de uma área de marketing, de um planejamento, é na verdade ela... nos dois extremos ela saber surfar, saber potencializar o momento bom do clube e ao mesmo tempo ter um *floor*, ter um limite ali de blindagem pra que o desempenho de repente ruim do clube não afete tanto as atividades. (E1).

O C3 não possuía responsável pela área de marketing, com E3.1 afirmando que o clube nunca teve tal departamento e que naquele momento havia uma tentativa de transferir um funcionário de outro setor (E3.2) para a área, para atuar, principalmente, na parte comercial. O C2 também não possuía funcionários dedicados ao marketing, que era gerido pelo E2, secretário geral não remunerado e sem dedicação exclusiva. O entrevistado lamentou que a falta de recursos e de pessoal não permitiam que houvesse um planejamento e limitavam o desenvolvimento de diversas atividades, ainda que alguns objetivos da área, principalmente os comerciais, tivessem sido obtidos em 2018.

Mas assim... eu te digo que a gente queria fazer um trabalho melhor pro sócio-torcedor, mas não deu tempo. Não foi possível, porque, é o que eu te falei, assim, nossa estrutura muito pequena... [...] Então, assim, a gente tá com um problema nessa área aqui... larga um pouco o negócio e cuida de outra área, depois a gente volta. (E2).

O representante do C7, proprietário da empresa de marketing gestora do departamento, afirmou que como a área era nova no clube ela enfrentava dificuldades, como nos demais clubes, e que ele ainda estava aprendendo a trabalhar com o marketing no futebol. Como E2, E7 citou que a falta de investimentos do clube limitava as ações da sua empresa:

Então por ser uma equipe curta, enxuta, que demanda investimento e tudo mais a gente prioriza aquilo que tem que priorizar. E aí no fim das contas a gente vai... olha pra trás e fala: 'pô, passou essa chance. Pô, passou essa ideia. Ih, ficou pra trás, já era. Vamos pensar na próxima'. (E7).

Por fim, o E14 citou que, apesar de algumas limitações, o departamento de marketing por ele gerido estava funcionando bem e alcançando os objetivos planejados, com o seu foco sendo expandir o mercado de atuação do clube, inclusive para outros países.

#### **4.2.2.3.3. Adequação às regras de licenciamento da CBF**

Questionados sobre a adequação do departamento de marketing às regras de licenciamento impostas pela CBF, apenas cinco entrevistados responderam, com três afirmando que seus clubes (C5, C8 e C14) cumpriam as exigências, enquanto dois afirmaram que eram cientes das regras, mas que os clubes não as cumpriam.

Desses, E2 afirmou que seu clube aguardava o início do controle da exigência para regularizar a situação, contratando um responsável capacitado para a área de marketing. Já E3.1 citou que como o clube não disputava competições organizadas pela CBF, situação até então distante da sua realidade, atender às exigências não era uma prioridade.

#### **4.2.2.4. Equipe de marketing**

A categoria sobre como os departamentos de marketing eram formados sob o ponto de vista dos recursos humanos gerou duas linhas temáticas que deram origem às seguintes subcategorias: funcionários da área e suas funções e necessidade de pessoal.

##### **4.2.2.4.1. Funcionários e funções**

Essa subcategoria aborda os funcionários dos clubes ligados ao marketing, destacando seus cargos e funções. Em dois clubes (C2 e C3) não foram identificados funcionários no setor, sendo que a responsabilidade sobre os temas ligados ao marketing no C2 ficava a cargo do E2 e de outro diretor não renumerado e no C3 com E3.1 e E3.2, que era do setor de documentação de atletas e estava “ajudando” em alguns pontos, como patrocínios e na realização de ações para torcedores.

Em seis clubes o departamento de marketing era composto por um ou dois funcionários, além dos casos em que havia um diretor estatutário não renumerado. O C5 possuía, além do diretor, a coordenadora de marketing (E5), responsável por todas as

atividades da área, e um estagiário da área de criação publicitária, com o departamento contando com o apoio do departamento de comunicação, composto por um diretor, um coordenador e um estagiário. No C6 havia apenas um funcionário, E6, que ocupava cargo equivalente ao de gerente e com foco principalmente na área comercial, reportando diretamente ao diretor geral do clube. O C9 contava apenas com uma assistente de marketing (E9), que atuava em questões operacionais, enquanto a parte estratégica e comercial ficava a cargo do gestor do clube, a quem ela reportava.

Já no C10 havia o diretor de marketing e de comunicação, lojista do ramo esportivo, com ambas as áreas sob a responsabilidade do mesmo funcionário (E10.2), que realizava as atividades diárias e operacionais do marketing, com a parte estratégica sob os cuidados do diretor e do presidente do clube (E10.1). E12 também relatou que era o único funcionário das áreas de marketing e comunicação, essa basicamente com a função de assessoria de imprensa, sendo responsável pela parte estratégica e operacional de ambos setores. O entrevistado ainda comentou que reportava ao diretor de futebol e, principalmente, ao presidente, não havendo diretor estatutário de marketing, e que contava com o apoio, nos dias de jogos, de estudantes de Jornalismo de uma faculdade parceira e de um fotógrafo voluntário.

Por fim, o clube 13 possuía apenas gerente de marketing (E13), responsável por todas as atividades da área e que no momento da entrevista também acumulava a função de assessor de imprensa. E13 reportava ao presidente e para outros diretores, contando com o auxílio pontual de duas funcionárias de outros setores, uma delas responsável por atender os sócios-torcedores.

Cinco clubes possuíam departamentos de marketing com quatro ou mais pessoas. O C1 apresentava uma situação peculiar: grande parte do departamento de marketing (70%, segundo E1) estava localizado em uma cidade que não era a sede do clube, questão justificada pelo fato de que estar em outra cidade possibilitava o acesso a um mercado mais amplo, gerando novos negócios, e afastava a área das questões políticas. O marketing e a comunicação eram geridos pelo mesmo diretor executivo (E1), mas contavam com equipes próprias que trabalhavam em conjunto, com E1 respondendo ao conselho gestor e ao presidente do clube. A área de marketing era composta por aproximadamente 11 funcionários (E1 não citou o número total de pessoas na equipe) em seis gerências:

a) Planejamento e atendimento: responsável por planejar as atividades da área, principalmente as comerciais, e atender os patrocinadores, sendo formada por um gerente e por dois funcionários operacionais alocados na sede do clube;

b) Comercial: com um gerente focado em monitorar e prospectar o mercado em busca de novas possibilidades de negócios e patrocinadores, além de iniciar e realizar negociações, atuando em conjunto com a área anterior e com E1;

c) Sócios, bilheteria e embaixadas: gerente e equipe focados no programa de sócio-torcedor, nas embaixadas de torcedores espalhadas por todo o Brasil e pela bilheteria dos jogos;

d) Licenciamento: formada por um gerente e por outro funcionário, que:

[...] é quem vai cuidar exatamente no processo de captação de novos licenciados, de controle dessas relações, desses contratos, dessas renovações, dessa busca por novos, novos, novos produtos, novas linhas. É um trabalho muito pulverizado porque são vários licenciados pequenos, mas tem um grande licenciado, no caso hoje é [empresa fornecedora de material esportivo], mas que você tem uma série de outros licenciados que vão de copinho a relógios caros, que é uma linha de trabalho que a gente tem que desenvolver e isso bate também com os canais de vendas, ou seja, com as lojas oficiais do clube, com a loja de *e-commerce* oficial do clube. (E1).

e) Escolinhas: gerente e mais um funcionário, responsáveis pelas franquias das escolas de futebol do clube;

f) Branding: formada por um gerente da área de Design responsável pela “expressão de marca externa nossa, seja de publicidade, seja de materiais comerciais e isso tá integrado com a área de comunicação em termos de visual relacionado as nossas postagens” (E1).

No C4, clube empresa, a comunicação também era gerida em conjunto com o marketing por um diretor remunerado (E4), responsável pela parte estratégica de ambas áreas e que reportava ao presidente e aos acionistas. Havia também um gerente de marketing, graduado em Administração Pública, responsável pela parte operacional do marketing e um funcionário responsável pelo programa de sócio-torcedor e pela logística de *matchday*, em especial as atividades e ações relacionadas ao marketing, além de um *videomaker* freelancer que trabalhava no clube duas vezes por semana editando os vídeos do canal de vídeos online.

A entrevistada 8 relatou que na área de marketing seu clube contava com:

- a) Diretor estatutário não remunerado graduado em Publicidade;
- b) Dois coordenadores: E8, responsável pelas redes sociais, eventos e ações de marketing, culturais e sociais; e outro responsável pelos contratos, pagamentos, entregas e atendimento dos patrocinadores e parceiros;
- c) Gerente comercial, responsável por buscar e negociar patrocínios;
- d) Assistente de marketing, que dava suporte a todo o departamento.

A E8 ainda relatou que a área de comunicação era gerida pelo mesmo diretor, o que fazia com que o assessor de imprensa do clube trabalhasse em conjunto com a equipe de marketing.

O departamento de marketing do clube 11 era gerido por um diretor estatutário, não remunerado, e por um superintendente (E11) remunerado que era responsável tanto pelo marketing como pela comunicação. E11 explicou que comandava três gerentes: o de comunicação, o de marketing responsável pelo estádio e outro de marketing responsável pelo clube como um todo, sendo essa última gerência composta de cinco áreas ou centros de custos:

- a) Licenciamento: formada por um gerente e outros funcionários;
- b) Comercial e atendimento: responsável pela comercialização dos principais ativos do clube e por gerir o relacionamento com patrocinadores e parceiros;
- c) Sócio-torcedor;
- d) Lojas: formada pelas lojas físicas, próprias e franquias, e pela loja online;
- e) Clube social e outros esportes: responsável pela parte institucional e por atender às demandas da área social e das diversas modalidades esportivas.

Ao todo, segundo E11, o clube contava com 12 pessoas em toda a área de marketing, sendo 10 funcionários e dois estagiários.

O C14 também contava com uma equipe de marketing numerosa, que segundo E14 era formada por 10 pessoas. O clube possuía três diretores estatutários, não remunerados, ligados à área: um de marketing, um de licenciamento e um de tecnologia da informação, além de um diretor executivo (E14), responsável pela parte estratégica e que reportava aos três diretores e ao presidente. E14 citou que também possuía uma relação muito próxima com o diretor de comunicação, com quem tratava sobre a comunicação mercadológica. O departamento de marketing contava com nove áreas:

- a) *Branding*: composta por um gestor, sendo que:

O branding é exatamente a construção contínua dessa marca, né? A nossa marca vem crescendo em termos de valor. Então, a gestão da marca, gestão da relação com os nossos públicos através das redes sociais, mídias digitais [é realizado por essa área]. (E14).

- b) Redes sociais: com um gestor;
- c) Sócio-torcedor: com um gestor;
- d) Comercial: formada por um gestor responsável por buscar patrocinadores e parceiros;
- e) Licenciamento: com um gestor responsável pelo desenvolvimento de novos produtos, busca de novos parceiros e relacionamento com os existentes;
- f) Lojas e material esportivo: funcionário encarregado da gestão das lojas físicas próprias e do contrato de fornecimento de material esportivo;
- g) Escolinhas: gestor responsável tanto pela parte metodológica como pelo relacionamento com as escolas de futebol franqueadas;
- h) Projetos: composta por gestor responsável pelo desenvolvimento dos novos projetos da área e por projetos de tecnologia e de inovação;
- i) Loja online: formada por um coordenador que atua na gestão da loja online.

Já o C7 não possuía funcionários na área de marketing, que era terceirizada para a empresa de E7, que atendia o clube com o suporte do seu sócio na empresa, não citando a utilização de outros funcionários da empresa. E7 ainda afirmou que respondia diretamente ao presidente e que contava, em alguns jogos, com profissionais *freelancers* para a captura de imagens utilizadas no canal online do clube.

Por fim, apresentamos o quadro 17, que sintetiza como os departamentos de marketing dos clubes eram formados em termos de pessoal, destacando a quantidade de funcionários renumerados, os cargos existentes, os superiores, as áreas dos departamentos e se os mesmos eram unificados com a área de comunicação.

Quadro 15 - Características dos departamentos de marketing analisados

Clube	Funcionários	Cargos	Superior	Áreas do departamento		Unificado com a Comunicação
C1	11	Diretor executivo, 6 gerentes e mais 4 funcionários	Conselho gestor	<ul style="list-style-type: none"> <li>Planejamento e atendimento                             <ul style="list-style-type: none"> <li>Comercial</li> </ul> </li> <li>Sócios, bilheteria e embaixadas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Licenciamento</li> <li>Escolinhas</li> <li>Branding</li> </ul>	Sim
C2	0	-	-	-	-	Não
C3	0	-	-	-	-	Não
C4	4	Diretor, gerente, coordenador e videomaker	Acionistas, presidente e diretores	<ul style="list-style-type: none"> <li>Estratégica</li> <li>Operacional</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Atendimento aos sócios e logística de jogos</li> </ul>	Sim
C5	2	Coordenador e estagiário	Diretor de marketing	-	-	Não
C6	1	Gerente	Diretor geral	-	-	Não
C7	2	Sócios da empresa terceirizada	Presidente	-	-	Não
C8	4	2 coordenadores, gerente comercial e assistente	Presidente e diretor	<ul style="list-style-type: none"> <li>Redes sociais, eventos e ações diversas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Contratos, pagamentos, entregas e atendimento                             <ul style="list-style-type: none"> <li>Comercial</li> </ul> </li> </ul>	Sim
C9	1	Assistente	Gestor do clube	-	-	Não
C10	1	Assessor	Presidente e diretor	-	-	Sim
C11	12	Superintendente, 3 gerentes, 6 coordenadores e assistentes, e 2 estagiários	Presidente e diretor	<ul style="list-style-type: none"> <li>Comunicação</li> <li>Marketing do estádio</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Marketing do clube: licenciamento; comercial e atendimento; sócio-torcedor; lojas; clube social e outros esportes</li> </ul>	Sim
C12	1	Gerente	Presidente e diretor	-	-	Sim
C13	1	Gerente	Presidente e diretores	-	-	Sim
C14	10	Diretor executivo, 8 gerentes e 1 coordenador	Presidente e diretores	<ul style="list-style-type: none"> <li>Branding</li> <li>Redes sociais</li> <li>Sócio-torcedor</li> <li>Comercial</li> <li>Licenciamento</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Lojas e material esportivo                             <ul style="list-style-type: none"> <li>Escolinhas</li> <li>Projetos</li> <li>Loja online</li> </ul> </li> </ul>	Não



#### 4.2.2.4.2. Necessidades de pessoal

Os representantes dos clubes que não possuíam funcionários dedicados ao marketing ou que possuíam até duas pessoas na área foram questionados sobre a necessidade de pessoal para a área. E2, E12 e E13.1 reconheceram que a falta de funcionários na área limitava a atuação do departamento.

Cara, a gente, somos em poucos dentro departamento e às vezes muitas ações a gente não consegue executar. (E13.1).

Já E5 e E9 citaram a necessidade da contratação de profissionais para a área, mas sem indicar um prazo para tal.

A gente precisa de uma pessoa pra isso, direcionada [pro marketing]. Até então a gente não tinha. Talvez a gente tenha possibilidade disso na nova estrutura. Porque sem dúvida a gente vai precisar contratar, vai precisar expandir o departamento, mas num segundo momento porque por agora a gente tá nessa preocupação [de operacionalizar o novo setor do estádio] (risos). (E5).

Por fim, E3.1, E10.1 e E12 também reconheceram a necessidade de mais profissionais de marketing para os seus clubes, mas citaram a falta de investimentos da direção ou dos investidores como limitações para a contratação de novos funcionários.

É, infelizmente a nossa cultura ainda é assim, né? As pessoas falam: 'você tem que ir'... todo mundo entende que marketing é aí você tem que buscar o dinheiro. Só que se você não investir pra buscar o dinheiro o dinheiro não vem. Como normalmente você não tem dinheiro para investir então você faz a roda ao contrário: você não tem o dinheiro para investir no profissional, você não investe, conseqüentemente também você não vai buscar. Mas, infelizmente, é a nossa realidade. Não dá pra eu dizer que não. (3.1).

É uma necessidade. Eu vejo que hoje é... o clube tá já num certo tamanho que caberia até a gente desenvolver principalmente, é... ter mais braços, principalmente pra tá divulgando mais ações, mais departamento comercial de vendas, porque hoje o nosso número de funcionários já se tornou, somente eu ter o diretor e o [E10.2], é pouco pra tudo aquilo que o clube entende como sendo necessário. Mas, diante até de uma, de uma colocação dos investidores, a gente ainda tá trabalhando, tá fazendo, todo mundo se desdobrando, vamos dizer assim, pra fazer as coisas acontecerem. Mas hoje nós temos aí uma necessidade, eu acredito, que no mínimo precisaria de mais um funcionário principalmente nessa parte comercial. (E10.1).

Também não quer investir, né? (E12).

#### 4.2.2.5. Terceirizações ligadas ao departamento de marketing

A presente categoria trata da utilização de serviços de empresas terceirizadas pela área de marketing dos clubes analisados. Dos 14 clubes apenas quatro não contavam com terceirizações: o C12, C10, C1 e o C3, o qual, segundo E3.1, já contou, de forma esporádica, com agências ou profissionais de marketing esportivo para gerir a área, principalmente a busca de patrocínios.

Todas as vezes que nós fizemos algo nessa linha [do marketing] ... nós nos associamos à uma instituição, à uma empresa. A gente sempre fez assim uma parceria, mas com uma agência de fora. Olha, em 2017 nos trouxemos aqui um profissional, tá? [Ele] desenvolveu um trabalho, ficou aqui conosco durante a temporada do campeonato [Paulista]. E aí depois ele foi embora. (E3.1).

O C6 e o C14 utilizavam empresas terceirizadas em diversas atividades realizadas pelo departamento. E14 relatou que cada área do marketing contava com um gerente ligado ao clube e uma ou mais empresas responsáveis pela parte operacional.

Bem enxuta [a equipe de marketing] e o que precisa a gente acaba contratando. É uma coisa muito mais prática... (E6).  
Nós temos uma estrutura... essa estrutura direta, são gestores que trabalham e reportam pra mim. Aí você tem uma agência digital, que cuida das redes sociais, das campanhas de marketing. Você tem uma agência de produção de conteúdo, que é a TV [do C14], que é um terceiro que trabalha lá dentro. Você tem uma agência que cuida do streaming do [C14], da parte de infraestrutura. Você tem a agência que cuida, uma agência de *full commerce* que cuida da parte da gestão da loja, da parte de logística, SAC, meios de pagamento. Então é uma agência que cuida da gestão da loja online. (E14).

Já alguns clubes possuíam terceirizados em áreas específicas, como na publicidade e no programa de sócio-torcedor. O C4 contava com uma agência de publicidade que havia desenvolvido a sua identidade visual e realizava campanhas esporádicas e o C8 com uma agência responsável pela criação de peças publicitárias digitais e pelo monitoramento das redes sociais, com ambos pagando pelos serviços prestados. Já alguns clubes usufruíam do serviço de agências de publicidade que eram parceiras e não cobravam pelo serviço, como no caso do C2, C11 e C13. No C2 a agência, além de criar peças publicitárias, também era responsável pela realização de ações durante os jogos, como a brincadeira de chute ao gol. O C9 também utilizava os serviços de uma empresa de publicidade, essa ligada à empresa sócia do clube.

Quem organiza isso [ação do chute ao gol] é uma agência aqui da cidade que faz por carinho ao clube também. (E2).

Hoje, por exemplo, quem tá fazendo as nossas campanhas é a [uma das maiores agência de publicidade do Brasil], nosso parceiro. [...] São nossos parceiros. A gente tenta usar o relacionamento e a relação das pessoas com o clube, por exemplo, um dos donos da [agência] é ex-diretor de marketing do [C11]. Então ele já fez... ele conhece bastante da nossa estratégia, ajudou a montar a estratégia de marca do clube há anos atrás. Então a gente tenta usar essa, o que tem de melhor no mercado de [torcedores] pra trazer alguns *insights* que minha equipe dá. Então, a minha equipe dá os *insights* e eu pego uma grande agência, que é de um [torcedor] parceiro, e transforma, embala isso, de uma forma que o mercado publicitário goste. (E11).

Destaque para o clube 7 que, como já citado, terceirizava toda a gestão do seu marketing para a agência do E7, que inicialmente atuava com a captação de patrocínios, mas com o tempo foi assumindo novas responsabilidades, como a gestão das redes sociais e do canal online do clube até assumir toda a área. E7 citou que contava com funcionários pontuais (*freelancers*) e com outras agências para a busca de patrocínios.

[...] a gente é terceirizado, a nossa empresa. A gente já até tem alguns outros clientes, não ligados ao futebol: artistas, políticos, apresentadores. Só que no futebol é só o [C7]. Onde eu e ele, como sócio da empresa, a gente... dá a cara direto lá [no clube] [...] somos só nós dois que trabalhamos nisso [no clube]. A gente faz... tem parceria na captação de patrocínio. Hoje o mercado... se você não tiver parceria no futebol é complicado demais. (E7).

Por fim, alguns entrevistados comentaram que gerenciavam a atuação de empresas terceirizadas de áreas não relacionadas diretamente ao marketing, como no caso do E4 e E5, que geriam as empresas responsáveis pela comercialização de alimentos e bebidas dos jogos. E4 justificou essa função “porque, assim, a gente identificou que a experiência de jogo era muito ruim” (E4) e o controle da área permitia melhorias do serviço da empresa contratada. E1, E2, E6, E7, E8, E11, E12 e E14 citaram que, por estarem próximos ou comandarem também a área de comunicação, eles gerenciavam agências de comunicação ou profissionais terceirizados - voluntários ou renumerados - dessa área, como fotógrafos e cinegrafistas.

#### **4.2.2.6. Estrutura física do departamento de marketing**

A categoria diz respeito às instalações físicas de trabalho dos entrevistados e aos equipamentos disponibilizados para a área de marketing, sendo a mesma elaborada

a partir da fala dos respondentes e da observação do pesquisador realizada durante as entrevistas que ocorreram nas dependências dos clubes.

No C1, como já citado, grande parte do departamento de marketing estava em um escritório não localizado na cidade sede do clube, local no qual também estava localizado parte do departamento de comunicação, um dos escritórios do presidente, uma loja oficial e um espaço para atender sócios. E1, diretor de marketing, atuava nesse escritório, indo até a sede do clube de maneira esporádica ou quando ocorriam os jogos.

Em quatro clubes o departamento de marketing dividia espaço ou sala com outros departamentos, como no caso do C9, C13 e C5, onde a sala era dividida com o departamento de comunicação. Destaque para o C4, pois todos os departamentos dividiam o mesmo espaço localizado no estádio em que o clube realizava seus jogos, o que, segundo E4, limitava em alguns momentos as atividades do marketing, principalmente as mais estratégicas:

Eu preciso de uma sala, porque a gente precisa pensar, um ar condicionado pra você pensar, precisa ligar a TV para ver o que que tá acontecendo, não dá pra gente ficar de fone de ouvido o dia inteiro. (E4).

Em dois clubes, C10 e C12, nos quais a mesma pessoa era responsável tanto pelo marketing como pela comunicação, os espaços utilizados eram salas de imprensa, pequeno auditório originalmente destinado para receber a imprensa e para a realização de entrevistas, o que para E12 é um avanço:

Na verdade, eu uso muito a sala de imprensa, antigamente eu usava a loja. Ficava na loja do clube que era aqui na entrada no estádio. Como a loja fechou eu estou ficando muito no Centro de Treinamento, lá eu tenho uma sala de imprensa mais equipada que é essa [a do estádio do clube] até. [...] Então, a gente tem uma sala de imprensa bacana também, tem ar condicionado e etc. [...] Quando eu venho pro estádio eu usa essa sala [de imprensa] aqui como ponto de referência, pra receber alguém, conversar, tirar foto, a gente tem dirigido para cá. (E12).

Tanto E7 como E8 afirmaram possuírem salas próprias para a área de marketing na sede dos clubes, enquanto E6, único funcionário do marketing do seu clube, afirmou que seu local de trabalho variava conforme a demanda, com ele atuando no centro de treinamento, na sede da empresa proprietária do clube ou na cidade em que a equipe realizava seus jogos, três locais em cidades diferentes, sem uma rotina clara: “eu fico meio que aleatório, né? Entre cada dia eu tô num canto. [...] Varia muito de acordo com a agenda” (E6).

No C11, como citado, o departamento de marketing era formado por uma divisão que controlava as atividades de marketing do estádio e outra responsável pelo restante do clube, de forma que a primeira estava localizada no estádio e a segunda na sede social, com o E11 se revezando entre os dois locais: três dias por semana na sede e dois no estádio. Por fim, o E14 não citou nada sobre o tema e o C2 e C3, por não possuírem funcionários ligados ao marketing, não apresentavam espaços físicos para a área.

Apenas três entrevistados abordaram a questão dos equipamentos necessários para o departamento, com E12 ressaltando que o clube recentemente havia investido quatro mil reais na compra de lentes para a câmera do fotógrafo voluntário. Já E8 citou a necessidade de adquirir computadores adequados à produção de vídeos e imagens. A necessidade desse tipo de equipamento também foi abordada por E4, que afirmou que montou uma ilha de edição para o clube a partir de recursos próprios, já que atuava como pessoa jurídica.

[...] eu compro o equipamento, o equipamento é meu. [...] Na verdade eu sou PJotado, então é como se fosse uma empresa. [...] Mas... é uma questão minha também porque, assim, se eu não desenvolvo essa questão de equipamento o clube também não vai desenvolver e eu não desenvolvo o meu trabalho. [...] Aí eu vou falar: 'Porra, mas aí eu vou me acomodar e o negócio não vai andar'. E eu quero crescer, entendeu? (E4).

#### **4.2.2.7. Orçamento e recursos financeiros do departamento de marketing**

Sobre a questão da existência de orçamento e de recursos financeiros disponibilizados para a área de marketing, três clubes afirmaram que não os possuíam: C2, C3 e C11. O entrevistado 2 afirmou que as ações de marketing realizadas, como o canal online, eram financiadas diretamente por patrocinadores e que a prioridade do clube era o investimento no departamento de futebol. Já o E11 citou que o clube não possuía orçamento e não disponibiliza recursos para ações devido à uma política implementada por ele na qual o marketing deveria ser gerador de receitas e não um centro de custo, com todas as ações e atividades realizadas por meio de patrocínios e parcerias.

Mas isso [a realização de ações de marketing] não, não veio atrelado à um orçamento, por exemplo, de marketing, entendeu? Então, o que acontece: o clube, ele tem a constituição do orçamento dele baseada no futebol profissional. [...] Só que assim, não dá para eu dizer: 'oh, hoje o sócio-torcedor traz pro clube 25 mil reais por mês e a gente

elevou 40 mil reais por mês, não dá para usar esses 15', entendeu? Porque esses 15 vai pro futebol...(risos). (E2).

Não, isso esquece. A gente não tem [orçamento e verba]. Desde da primeira gestão a gente definiu trabalhar assim. Eu não tenho verba, eu trago verba! Eu tenho aqui dentro e dentro do [C11] uma possibilidade de capitalizar parceiros que tem sempre interesse em investir aqui, pra ter visibilidade, pra crescer, pra trazer patrocinadores juntos. Então aqui a verba é zero. Mas é zero não porque a diretoria mandou que é zero, não, porque a gente tem esse princípio de trabalho. A gente busca e capitaliza caras que tão no mercado que querem fazer os produtos dele acontecer, usar o [C11], o [C11] se beneficia disso, eles se beneficiam disso e a gente segue em frente com os projetos. Esse é nosso modus operandi. [...] Sempre alguém vai patrocinar. [...] Ah, vou abrir o banco digital, quem vai patrocinar é o [banco]. Vou fazer o [programa de sócio-torcedor], você sabe, é público, que a empresa... [...] Ela investe no projeto e se remunera com o resultado do projeto. (E11).

Alguns entrevistados afirmaram que possuíam orçamentos anuais predefinidos, como E1, 6, 8 e 14. A entrevistada 8 citou que a realização do orçamento partia do departamento, que passava as demandas para a diretoria aprovar, havendo um acordo de que parte das verbas obtidas pelo departamento via patrocínios eram destinadas para ele próprio realizar suas atividades, ações e eventos.

Tudo é negociável. Eu falo: 'olha gente, dessa verba que entrar a gente vai usar isso pra fazer tal coisa porque é um negócio que já tava precisando'. Então tudo é negociável. Dá pra... [...] Se a gente falar que precisa, não tem problema, a gente destina e sem crise. (E8).

O E1 citou que o orçamento do departamento está diretamente atrelado às metas de algumas áreas geradoras de receitas, como a de patrocínio/comercial; de sócio e bilheteira; licenciamento; e escolinha. O orçamento é totalmente elaborado por E1 e aprovado junto ao conselho gestor do clube, com:

[...] uma parcela do resultado líquido, digamos, do programa [de sócio-torcedor] pra ser reinvestido em ações e publicidade, compra de mídia digital, enfim, você tem ativações com sócios, você tem algo que se re-alimenta ali na questão mais de varejo, realmente de venda. (E1).

Por fim, E14 citou que o orçamento era realizado entre junho e setembro a partir do histórico da área, dos objetivos previstos por ele para o marketing e os do clube, definidos pelo presidente. O orçamento inicial elaborado por E14, indicando a previsão de receitas e despesas, era apresentado ao departamento financeiro e ao presidente, que o aprovam ou fazem ajustes:

[...] é uma construção. A gente tem todo o histórico, né. E é claro que trabalhamos num orçamento também base zero. Não é o que nos trouxe até aqui que vai nos levar adiante. Todo ano a gente tá revisitando os números, entendendo: eu vou precisar disso no ano que vem de fato? Não é porque eu gastei que eu vou precisar continuar gastando. Então, o mais importante é: as áreas constroem isso e aprovam com o presidente. Obviamente é o presidente que tem a direção macro do clube e define esses grandes objetivos, mas é uma co-construção, uma construção coletiva com os diretores das áreas. Fechamos esse planejamento macro e a partir daí a gente tem as necessidades das áreas em termos de orçamento. Então, ela vem de cima pra baixo. Ela é construída, vamos dizer, de baixo para cima. Há uma construção, mas aí ela é aprovada e aí vem *top-down*. (E14).

Contudo, a maioria dos entrevistados (E4, E5, E7, E9, E10.1, E12 e E13) afirmou que a área de marketing não possuía um orçamento formal, mas que o clube disponibilizava recursos para as atividades e ações conforme a demanda a partir de uma negociação interna entre o departamento e a direção.

É, não tem orçamento direcionado ao marketing. Conforme a necessidade. (E5).

[...] a gente não tem uma verba de marketing. A gente aprova projetos. Então a gente leva projeto para nossa diretoria e fala: 'oh, isso aqui foi aprovado, isso aqui é legal, mas o valor que tá não dá, vamos negociar'. (E7).

Não, não é feito um... uma, uma previsão orçamentária já pré-estabelecida, né? Que seria o ideal. Seria o ideal eu ter uma verba já planejada, mas como eu coloquei: o clube ainda funciona, em algumas áreas, de maneira bastante peculiar, vamos assim dizer, e que a gente vai atendendo as demandas, as necessidades, pontualmente. Seria, eu acho, que muito melhor e mais fácil pro meu departamento de marketing saber que ele tem um orçamento e dentro desse orçamento ele fazer as divisões ali, já fazer um planejamento das ações pra cada ano. Mas como não tem essa, esse recurso de imediato, à medida que vai aparecendo as situações ou vão criando situações e ideias é apresentada pra aprovação ou não. (E10.1).

Mas, por exemplo, o básico eles me dão: tem que mudar o *backdrop* aqui da sala de imprensa, é importante! Já manda e aqui faz tudo, isso aqui nem precisa passar para ele [presidente]. Já faz. Lógico que eu faço umas cotações e falo: 'vai custar tanto, esse aqui vai custar mais barato'. Eu já mando e pode fazer. (E12).

Na verdade, são conforme vão surgindo as ações, a gente apresenta orçamentos do que vai ser trabalhado, então depende muito do que pode ser feito. (E13).

E2, E4 e E7 explicaram como ocorria o processo de negociação interna, com destaque para o fato de E4 citar que a prioridade era sempre a parte futebolística e para o planejamento orçamentário de E7 ser realizado por campeonato e não anual.

Então a gente, aos poucos, trabalhou para incluir alguma coisinha ou outra relacionado ao marketing aqui dentro do [C2], mas ainda sem um orçamento para a gente trabalhar em cima disso. A ideia é que a gente consiga no orçamento do ano que vem [2019] ter um orçamento pro marketing pra poder ter uma estrutura mínima de marketing, entendeu? (E2).

Quando eu volto em 2017 não existe um planejamento e em 2018 a gente fez um semiplanejamento, mas a gente já tava com uma grana curta. Então, eu nem coloquei no planejamento um orçamento: 'eu preciso de 100 mil reais/ano', entendeu? Então o que a gente fazia: oh, vamos lá, quando era o [...] que tava aqui, o diretor executivo, o que nós precisamos? De uma agência de propaganda, dá pra pagar? Dá, não dá? Vamos conversar com ele pra ver se ele compra a nossa ideia. O cara comprou a ideia, tá. [...] A gente não pode esquecer que aqui a atividade fim é o futebol [...] Não sou nem... como é que fala, um lunático de não acreditar nisso entendeu? (E4).

É caso a caso, mas não é jogo. Seria o campeonato. Então a gente senta com ele [presidente] e fala: 'oh, saiu a tabela' [...] Então a gente já sentou com eles e falou assim: 'oh, vamos receber aqui [2 clubes "grandes"]', dia tal, [...] dá pra gente fazer isso, isso e isso. A gente tem esse patrocinador aqui que tem interesse em trabalhar nessa ativação no dia do jogo, que vocês acham? Tal... beleza. Qual o custo disso? X. Beleza, aprova. Não, deixa a gente pensa, não, não aprova'. Então a gente leva por projeto, só que por campeonato, não leva por jogo. (E7).

Por fim, E4 e E12 citaram que em muitos casos eles tentavam viabilizar atividades ou ações sem contar com os recursos financeiros do clube:

Precisamos de uma prensa de camisa, dá pra comprar? 'Não, não dá'. O que dá pra fazer? Vamos na [empresa parceira]: 'me dá uma prensa de camisa? 'Dou, mas precisa do compressor'. Não, o compressor a gente compra. [...] Quanto custa? 'Custa tanto' Não tô pedindo nada, se der pra gente fazer a gente faz se não pega o dinheiro e faz outra coisa. [...] Se eu não comprasse minha câmera e minha ilha de edição aqui eu tava parado até hoje. Pô, eu tava precisando de um... queimou a placa da mesa de som lá, eu vendi 10 camisa pra um cara só: 'compra 10 camisa aqui'. Entendeu? Então você tem que se virar, tem que fazer acontecer, o cara que não faz acontecer em time pequeno... [...] Em time grande é muito mais fácil. Você vai apresentar o negócio: 'quanto custa?' 'Mil reais'. Pô, passa lá... o cara vai falar assim: 'traz a nota que eu te pago aqui'. Entendeu? Aqui não, meu, tem que vender 10 camisa a 100 conto. Por exemplo, a lojinha, eu paguei a adesivagem dela ontem na hora que eu vendi 3 camisas aqui. O cara falou assim: 'vem buscar'. [...] Por quê? Porque eu nem entro no financeiro pra pedir dinheiro. Eu sei que vou bater com a porta na cara, eu me viro aqui. [...] Eu tenho controle de camisa, eu tenho controle de material, eu tenho controle de tudo. Vou vendo camisa aqui e vou me virando, entendeu? Eu acho que a pessoa que não se virar tá morta. A gente vai tentar se virar sem dinheiro. Fazer parceria, mas a gente tem... a gente sabe que tem que crescer, continuar crescendo. (E4). Geralmente eu tento fazer assim: tento viabilizar o menos... o menos possível de pedir, de solicitar. (E12).



### **4.2.3. Planejamento do clube e do marketing**

Essa família de categorias, formada por 11 categorias, engloba o planejamento, estratégico ou não, e os objetivos dos clubes participantes, além de questões relacionadas ao planejamento da área de marketing, incluindo itens como o direcionamento adotado pelos clubes para a área; a análise da situação; usos de referências e de pesquisas; a visão sobre o mercado; o posicionamento do clube; os objetivos de marketing e a realização do planejamento de marketing e comercial.

#### **4.2.3.1. Planejamento dos clubes**

Inicialmente, os entrevistados foram questionados sobre a existência de um planejamento geral, estratégico ou não, das atividades realizadas pelos clubes em que eles atuavam, já que o mesmo poderia servir de base para o planejamento da área de marketing. Três entrevistados (E1, 5 e 12) afirmaram que seus clubes não possuíam qualquer tipo de planejamento, com E1 comentando que o clube havia contratado uma consultoria externa para realizar o seu planejamento estratégico<sup>61</sup>.

Cinco entrevistados (E2, 3.1, 8, 10.1 e 11) citaram que seus clubes possuíam planejamento, sem ser estratégico, que indicava os objetivos e as ações a serem realizadas. Desses, E11 comentou que o planejamento do clube era definido pelos executivos dos diversos departamentos, não sendo originário da diretoria, mas aprovado pelo conselho deliberativo. Já E10.1 citou que seu clube possuía objetivos traçados que foram definidos pelos diretores e pelos investidores enquanto E2 indicou que o planejamento era fundamentalmente financeiro, sendo a parte estratégica definida de forma informal pelos diretores do clube.

[...] o planejamento do clube, que é feito, é muito em função do financeiro. Então, quem faz o planejamento é o presidente junto com o diretor tesoureiro. A gente trabalha em cima desse planejamento. Mas isso daí são questões de metas financeiras, não de metas estratégicas do clube. [...] Metas estratégicas é muito... é muito mais intrínseco na diretoria, a gente sabe o que a gente quer, mas não tá no papel exatamente isso daí porque depende muito de valores. (E2).

Desde, vamos dizer assim, desde a sua fundação até hoje a gente tem muito definida quais são as metas que seriam buscadas, o caminho, o rumo que a gente quer seguir. [...] E, de uma maneira geral, esse planejamento, é claro, a gente sempre coloca umas metas e umas propostas no papel, porém com o grupo de investidores e as reuniões é

---

<sup>61</sup> Meses após a entrevista o C1 divulgou o seu planejamento estratégico realizado em parceria com a empresa contratada.

sempre muito conversado e alinhado. Os pontos deixamos bem definidos. (E10.1).

Outros seis respondentes (E4, 6, 7, 9, 13 e 14) indicaram que os clubes possuíam planejamento estratégico, composto por itens como missão, visão, valores e objetivos de longo prazo. E4 e E7 citaram que era claro para eles o planejamento estratégico, que foi desenvolvido para longo prazo pela diretoria. Já E9 citou que o planejamento estratégico tinha duração de 10 anos e havia sido desenvolvido pela empresa de consultoria sócia da equipe.

[...] recuperando suas raízes. [...] nós temos que voltar pra isso, pra dentro [da cidade do clube]. Não somos Real Madrid, não somos Barcelona. Então nós temos que ralar [...], precisamos sujar o calção, dá carrinho e não perder o jogo pra gente ir conquistando até conseguir montar bons times. Esse é o planejamento, tá planejado. Então qual que é o objetivo [do C4]? Ser o clube mais competitivo e moderno do interior do estado de São Paulo. Essa é a missão. Eu tenho tudo aí, se você precisar depois eu te passo. (E4).

A gente tem, é tudo definido. Certo. O clube tem definido onde quer chegar no final do ano. Onde quer tá no ano que vem. Onde que tá daqui 2, 3 anos, 5 anos, a gente tem tudo isso traçado. (E7).

O E13 afirmou que o clube não possuía tal diretriz até a sua contratação, sendo o planejamento estratégico elaborado por ele em conjunto com o presidente a partir da necessidade do marketing de deixar claro para possíveis patrocinadores como o clube iria atuar. Por fim, E14 citou que o clube atuava como “uma grande empresa, uma empresa profissional” (E14), de maneira que era definido um planejamento de longo prazo pelo presidente, sendo o mesmo repassado para os executivos de todas as áreas, que o colocavam em prática.

É muito importante [o planejamento estratégico]! Eu falei pro [presidente]: [Presidente], oh... porque recentemente eu apresentei um projeto pra [empresa] e ele precisa tá bem completo, as vezes chega numa pessoa muito técnica e ‘poxa, peraí, a apresentação da empresa aqui, mas, vamos lá, quais são as primícias da empresa, do clube, de que forma eles atuam’. Então isso é importante pra gente, né? E aí em conversa... [...] A gente definiu esses três [missão, visão e valores], essa seria a essência do clube [...] Missão: ‘proporcionar ganhos a comunidade formando cidadãos e disputando torneios de futebol em alto nível profissional’. (E13).

Você define a tua visão, a tua missão, você tem lá os valores, você tem os objetivos estratégicos. [...] com organograma, tudo ciente, discutido, aprovado com presidente. Obviamente é o presidente que tem a direção macro do clube e define esses grandes objetivos, mas é uma co-construção, uma construção coletiva com os diretores das áreas. Fechamos

esse planejamento macro e a partir daí a gente tem as necessidades das áreas em termos de orçamento. Então, ela vem de cima pra baixo. Ela é construída, vamos dizer, de baixo para cima. Há uma construção, mas aí ela é aprovada e aí vem *top-down*. Então, fechamos os objetivos e aí vamos nos ajustar aqueles grandes objetivos. [...] 3, 5 anos, no mínimo [o planejamento]. No mínimo, mas a gente tem uma visão de longo prazo hoje. Posso dizer que a gente tem uma visão de longo prazo. E aí é isso, então cada área, definidos esses grandes objetivos, ela tem que desdobrar isso em iniciativas, estratégias, iniciativas, e cada iniciativa requer recursos. E aí a gente fecha esses orçamentos. Agora, é um processo hoje muito estruturado. (E14).

#### 4.2.3.2. Objetivos dos clubes

A presente categoria emergiu durante a análise dos dados das entrevistas com a constatação de que grande parte dos entrevistados citou, espontaneamente, os objetivos traçados pelos seus clubes, pois os mesmos interferiam no planejamento e na atuação da área de marketing. A maioria dos entrevistados (E3.1, 4, 7, 9, e 13) citou que os objetivos dos clubes estavam relacionados ao desempenho esportivo da equipe profissional. E3.1 e E4, juntamente com E10.1, comentaram que seus clubes visavam a formação de atletas para serem “comercializados”, gerando receitas para a manutenção das atividades.

É a gente se manter no Paulistão, na Série A, e subir para a Série C. A gente nem tem, assim, a pretensão, vamos dizer, de ser campeão da Série A do Paulistão, mas subir para a Série C é o foco desse ano [2019], com certeza. (E9).

Então, estamos nessa expectativa de com certeza ganhar, de subir para Série A1 e colher bons frutos aí, futuramente. Claro, é vai sempre um desafio, estamos focados nisso e o nosso planejamento está voltado para ganhar a A1, esse é o foco. [...] Ganhar a A2, pra subir pra A1. (E13).

Vamos disputar um Campeonato Brasileiro que não disputa a 3, 4 anos. É Série D, mas é um campeonato de nível brasileiro e a ideia é subir. Então eu acredito que o campo fala muito [...] Então, assim, se você tem um time bacana que disputa título, que vai disputar acesso, você vai trazer torcedor, você vai trazer receita de patrocínio. (E7).

A ideia é que o [C3] também se estruture no futebol e tenha vida própria. Dando início agora nesse centro de formação aí de atletas, né? Com mais assim... mais condição, mais estruturado, trazendo atleta para alojar e assim... isso aí... a gente entende que isso vai frutificar dentro de campo e vai fazer com que todas as essas coisas aconteçam [...] Porque o [C3] sempre foi um clube revelador. Então eu acho que essa estrutura, fortalecida, vai fazer com que o [C3] consiga vender atleta, negociar atleta, fazer caixa. Enfim, pra investir em todas essas outras coisas. (E3.1).

Os entrevistados 5 e 6 apontaram que seus clubes buscavam conquistar uma imagem de entidades profissionais por meio de uma gestão eficiente e capacitada,

sendo que E6, juntamente com E3.1, indicou que o objetivo também era crescer de forma sustentável.

Médio e longo prazo [o planejamento e os objetivos], fazer um negócio consistente pra não subir de qualquer jeito e depois despencar. É fazer uma coisa duradoura que sirva de legado aí pra... não só [pro C6], mas também pro esporte, pro futebol brasileiro. Mostrar que tem como a gente fazer as coisas do jeito certo [...] profissional, com gestão, planejamento. Pagando tudo que tem que pagar, não atrasar salários. De uma forma limpa e clara e ao mesmo tempo também tem como performar desse jeito. (E6).

Por fim, E10 e E12 citaram que seus clubes almejavam reconhecimento nacional, seja no caso do C10 por meio da formação de jogadores ou através dos resultados esportivos, como desejado pelo C12.

O [C12] quer ser nacional, o [C12] quer nacionalizar o clube. Infelizmente esse ano [2019] nós não tivemos a vaga no Brasileiro da Série D, mas estamos lutando dentro do Paulista pra 2020 voltar. O [C12] quer ter uma marca nacional. Quer... tem... pelo menos é um clube com uma estrutura de tá no mínimo num campeonato Brasileiro de Série B. É isso que a gente pensa, a diretoria pensa. (E12).

#### **4.2.3.3. Diretrizes para a gestão de marketing**

A presente categoria aborda qual é, segundo os entrevistados, a principal diretriz adotada para a gestão de marketing. Na análise das respostas foram identificadas citações de diretrizes utilizadas no passado, no momento da entrevista, seja de forma clara ou indireta, e planos futuros. Detalhamos o que era seguido no momento das entrevistas, apenas citando o passado e os planos futuros.

O E1 citou que a linha adotada focava a gestão de marketing na gestão da marca do clube e, principalmente, na gestão do relacionamento com os torcedores, visando aumentar o engajamento e o número de sócios. Também houveram tentativas de desenvolvimento de novas experiências e ações de entretenimento durante os jogos, diferentemente do passado, no qual o foco era meramente comercial, com a venda de patrocínios. No C2, a linha principal era a comercial em conjunto com o relacionamento com os patrocinadores e, de forma limitada, com os sócios e o público em geral via redes sociais.

No C3, que não possuía departamento de marketing, não foi identificada uma clara diretriz para a gestão da área. A E3.1 citou uma preocupação comercial, especialmente com a renovação dos patrocínios, e planos para estreitar o relacionamento

com torcedores por meio de ações de entretenimento. O E4 citou que o clube estava em um momento de transição, com alteração das diretrizes: do foco na imagem da marca, visando ganhar credibilidade, para um objetivando a melhora do relacionamento e dos serviços prestados aos sócios, o aperfeiçoamento do relacionamento com patrocinadores e o estreitamento das relações com a comunidade/cidade por meio da produção e divulgação de conteúdo sobre a equipe.

O C5, que no momento da entrevista passa por mudanças na sua gestão devido à transformação em empresa, não possuía uma linha definida para a gestão do marketing, sendo que a E5 afirmou que buscava focar suas ações na gestão da marca do clube, na parte comercial, e no relacionamento com a torcida, visando aumentar o público dos jogos. A entrevistada ainda complementou que acreditava que a nova gestão iria direcionar o marketing para a gestão da marca, aperfeiçoamento do relacionamento com os patrocinadores/parceiros e desenvolvimento de novos serviços e ações de entretenimento nos jogos, em muito devido ao novo setor *premium* do estádio. Já o E6 citou que o foco do clube era aumentar o relacionamento com o público em geral para elevar o número de torcedores e desenvolver a área comercial, sendo esses, somados à gestão da marca, os seus direcionamentos futuros.

O proprietário da empresa responsável pelo departamento de marketing do C7 indicou que inicialmente a sua linha de atuação foi o desenvolvimento e estreitamento do relacionamento com os torcedores por meio das redes sociais visando usar tal relacionamento para atrair patrocinadores. A linha seguida no momento da entrevista era direcionada somente para a área comercial, com a busca de patrocinadores. Para o futuro, o E7 citou que o clube solicitou que o foco fosse no relacionamento com os torcedores, com a criação de um programa de sócio-torcedor, na gestão da imagem/marca, além da parte comercial, citada como prioridade.

A E8 revelou que a diretriz do departamento de marketing era manter um relacionamento com os torcedores por meio das redes sociais, utilizadas também para ampliar a exposição das marcas dos patrocinadores, melhorando, assim, a relação com eles, em substituição à uma linha meramente comercial. A entrevistada indicou a realização de ações de entretenimento, ainda que de forma limitada, nos jogos e ações para aproximar e aperfeiçoar o relacionamento com a comunidade, principalmente por meio de eventos sociais. A E9 também citou como principal linha a busca por uma aproximação

com a cidade/comunidade visando atrair novos torcedores, além de ações de cunho social, principalmente junto aos atletas em formação.

O E10.1 afirmou que o marketing do clube inicialmente era direcionado apenas para a parte comercial, com a venda de patrocínios. Com o tempo o mesmo passou a ser orientado para a gestão da imagem/marca, para um relacionamento próximo e duradouro com os patrocinadores e, principalmente, para o desenvolvimento de ações de cunho social que o aproximassem da comunidade. Já E11 citou que o departamento de marketing comandado por ele buscava ser inovador, focando fundamentalmente na área comercial para a geração de receitas, além da gestão da marca e da realização de ações de entretenimento e de experiência no estádio, sendo esse o foco futuro, além de manter o relacionamento com os torcedores.

O E12, responsável tanto pela comunicação como pelo marketing, afirmou que, devido às tarefas diárias das duas áreas, seu foco no marketing era apenas no relacionamento com os patrocinadores, já que ele era fundamental para a manutenção dos patrocínios, algo que ocorria há anos, não sendo necessário o desenvolvimento da área comercial. No C13 a linha de gestão de marketing era direcionada para a área comercial, objetivando a busca de receitas. E13 citou esforços para gerir a marca e aperfeiçoar o relacionamento com os sócios e com a comunidade, por meio de ações sociais.

Por fim, o E14 afirmou que a sua gestão do marketing era baseada em três diretrizes: gestão da marca, gestão do relacionamento com os diferentes *stakeholders* do clube e na área comercial, além de uma atenção para ações de entretenimento nos jogos.

O quadro 15 sintetiza os resultados apresentando as diretrizes identificadas, com destaque para a principal de cada clube e as utilizadas, direta ou indiretamente, no momento das entrevistas, no passado e previstas para o futuro.

Quadro 16 - Diretrizes da gestão do marketing identificadas

Linha/Diretriz		Principal	Presente	Passado	Futuro
Gestão da marca		1 (C14)	5 (C1, 5, 10, 11 e 13)	1 (C4)	3 (C5, 6 e 7)
Relacionamento	Torcedores	3 (C1, 8, 14)	2 (C2 e C5)	1 (C7)	2 (C3 e C7)
	Sócios	3 (C1, 4, 14)	2 (C2 e C11)	-	-
	Patrocinadores	3 (C4, C12 e C14)	3 (C2, 8, 10)	-	1 (C5)
	Público Geral	2 (C6 e 9)	2 (C2 e C14)	-	1 (C6)
	Comunidade /Social	1 (10)	3 (C4, 8 e 9)	-	-
Comercial		6 (C2, 6, 7, 11, 13 e 14)	3 (C3, C5)	3 (C1, 8 e 10)	1 (C6)
Serviço		1 (C4)	-	-	1 (C5)
Sem diretriz principal		2 (C3 e C5)	-	-	-
Experiência/Entretenimento		-	4 (C1, 8, 11 e 14)	-	3 (C3, 5 e 11)

O quadro permite destacarmos que a principal diretriz utilizada era a focada na parte comercial (seis clubes), seguida pelo relacionamento com torcedores, sócios e patrocinadores (três equipes cada). No geral, destaca-se a gestão do relacionamento com os *stakeholders* como o principal foco da atuação do marketing dos clubes analisados, seguido pela gestão comercial e da marca/imagem. Poucos entrevistados citaram o uso de ações que gerassem experiência ou entretenimento, com todos que o fizeram afirmando terem tido dificuldades e limitações para tal, além do fato de dois clubes não possuírem uma diretriz clara e principal para a gestão do marketing.

Destaque para o C1, C8 e C10 que abandonaram o foco na área comercial por identificarem que a gestão dos relacionamentos era mais eficaz, inclusive na obtenção de receitas, algo próximo do realizado pelo C7, que inicialmente desenvolveu um relacionamento com seus torcedores, via redes sociais, para depois focar na parte comercial. Por fim, duas diretrizes se destacaram no planejamento futuro dos clubes: a gestão da marca, citada por E5, E6 e E7, e o desenvolvimento de ações de experiência e entretenimento (E3.2, E5 e E11).

#### 4.2.3.4. Metas e objetivos de marketing

A categoria visou identificar se os clubes possuíam, dentro do planejamento de marketing, metas e objetivos definidos, além de descrevê-los. Três entrevistados (E3.1, E8 e E12) afirmaram que não possuíam metas e objetivos claros e formais. A E8 justificou a ausência de tais diretrizes nos anos anteriores devido a questões políticas, enquanto E12 alegou que a quantidade de atividades rotineiras impedia tais definições, além da ausência de cobranças da direção. A entrevistada 3.1 não citou objetivos de marketing, mas financeiros que ela considerou relacionados ao marketing, como busca de recursos públicos por meio de leis de incentivo e atração de público nos jogos suficiente para que o clube arcasse com os custos da realização das partidas, mas sem detalhá-los.

É, pro ano que vem a gente ainda não terminou [o planejamento]. [...] Assim, a gente teve mudança de diretoria de 17 para 18. Então a gente não fez esse planejamento. Ninguém sabia o que ia acontecer, quem que ia entrar. Enfim, a gente teve alguns problemas do ano passado, em 2017, com relação ao diretor de marketing. (E8).

Não. É conforme a demanda. Eu não tenho... como eu falei para você: como aqui eu sou sozinho, o pessoal não tem reuniões: 'ah, vamos fazer esse objetivo, aumentar'. [...] Metas não. Metas e objetivos não! (E12).

A entrevistada 5 citou que seu clube não possuía metas, mas que o objetivo do marketing para 2019 era estruturar a operação do novo setor *premium* do estádio. Por outro lado, o E10.1 afirmou que, como presidente, não definia objetivos para o marketing, pois tinha consciência de que o funcionário da área estava sobrecarregado, apesar de ter definido metas financeiras para os contratos de patrocínios.

É isso que eu te falei. A gente tá num momento muito de reestruturação e não temos ainda as metas, números, estabelecidos que eu possa te passar alguma coisa em termos de números. [...] Agora o foco é a estruturação da nova arena. (E5).

É, essas metas a gente até gostaria de colocar, mas como o clube aqui, eu digo assim: que o [C10] é um clube muito justo em tudo. Como eu sei que, eu como presidente sei que precisaria de mais material humano pra exigir mais. Se eu exigir dessa minha equipe ainda, além do que eles já fazem: 'oh, eu preciso aumentar o público, eu preciso aumentar extraordinariamente os meus patrocinadores'. Eles não vão atender. Eles vão sobrecarregar, então, quer dizer, pra eu exigir mais eu tenho que dar melhores ferramentas pra eles. Eu tenho que dar mais recursos. [...] Sempre que é estipulado esses valores [de metas para os patrocínios], né? Sempre baseado, é claro, naquilo que ao longo dos anos vem sendo construído. (E10.1).



Os demais entrevistados indicaram claramente que seus clubes possuíam metas ou objetivos. O E1 informou que possuía metas e objetivos, sem os detalhar, sendo a definição deles realizada de forma que não fossem apenas quantitativos, considerando também aspectos qualitativos. E2 afirmou que as metas para 2018 foram obter patrocinadores dentro do valor estipulado pela diretoria, aumentar o número de sócios e aperfeiçoar o uso das redes sociais. Já o entrevistado 4 citou quatro objetivos para 2019: estruturar e manter a loja oficial aberta diariamente e desenvolver a sua versão on-line; aumentar o número de sócios e melhorar o atendimento a eles; transmitir online os jogos, especialmente os das equipes de base, feminina e os da Série D do Brasileiro; e melhorar a experiência dos torcedores nos jogos, com aperfeiçoamento do sistema de som do estádio e a criação de novas atrações.

O planejamento base era primeiro o financeiro... o financeiro do patrocinador. O nosso segundo era a questão... de aumentar o sócio-torcedor. A gente não atingiu a meta, mas aumentou bastante. A ideia era chegar nos 2 mil a gente chegou em quase, mas no decorrer do ano acabou perdendo um pouco e tal. E a terceira questão era a questão da gente melhorar as nossas redes sociais: Instagram, Facebook, YouTube e o Twitter. O YouTube e o Twitter ficaram um pouquinho de lado porque a gente não conseguiu braço para tocar. (E2).

Tanto E6 como E7 afirmaram que seus objetivos para 2019 eram buscar novos patrocinadores e parceiros comerciais e, como E9, aumentar o número de torcedores, tanto no geral como nos jogos, e se aproximar deles e da cidade.

Basicamente seria fortalecer nossa *fanbase*, fortalecer o posicionamento da marca [...] e buscar cada vez mais parceiros comerciais pra desenvolver mais o clube. (E6).

Então assim: é aumentar o patrocínio, é trazer de volta o torcedor. (E7). Trazer os torcedores para o campo porque a gente quer entender por que que tá acontecendo esse vazamento [de torcedores dos jogos]. (E9).

O E11 citou como objetivos para 2019 a busca de recursos financeiros, por meio de novos projetos, parceiros e patrocinadores; melhorar o atendimento das torcedoras; e o resgate dos valores e do posicionamento tradicional do clube. E13 indicou que, além da busca de patrocinadores, ele tinha a meta de elevar, nos próximos dois anos (2019 e 2020), o número de sócios para três mil, além de gerar vantagens para os sócios por meio de parcerias. Por fim, E14 também afirmou que seus objetivos eram aumentar as receitas e prestar um bom atendimento aos patrocinadores atuais visando mantê-los.

[...] vamos colocar aí, pra 3 mil. É uma meta ambiciosa, mas uma meta aí... vamos colocar ao longo de às vezes dois anos. [...] A questão do sócio-torcedor, que isso é um bom trabalho também que a gente tem que focar e também mostrar para o sócio-torcedor que existe uma contrapartida, que além dele contribuir com o clube, ele também tem umas vantagens. (E13).

É, eu acho que dentro dessa linha de gerar receita, gerar caixa, você tem que atrair, né, investidores e manter. Então nós temos hoje o maior patrocinador da América Latina, da América do Sul, [...], e também com a [fornecedora de material esportivo], outros grandes patrocinadores. Então o desafio muito grande de manter o patrocinador bem atendido do ponto de vista de retorno sobre esse investimento. Porque a gente acha que de fato a gente tem um ótimo retorno do ponto de vista de visibilidade, mas também pras ativações de marca, pra relação com os públicos. (E14).

#### **4.2.3.5. Planejamento de marketing**

Questionados a respeito do planejamento de marketing em si, quatro entrevistados (E3, 5, 8 e 12) citaram que seus clubes, no momento das entrevistas, não o possuíam, sendo que as entrevistadas 5 e 8 afirmaram que o mesmo estava em criação. Os representantes dos demais clubes afirmaram possuírem um planejamento para a área, sendo que em somente cinco (C1, 4, 6, 11 e 14) ele era formal.

Sobre a duração do planejamento, dois entrevistados (E7 e E8) afirmaram que ele era realizado para cada competição disputada, enquanto que E4, 6, 11 e 14 indicaram que utilizavam planejamentos anuais. Apenas E14 citando que possuía planos para o marketing superiores a um ano, no caso variando entre 3 e 5 anos.

Por fim, sobre a origem do planejamento utilizado, parte dos entrevistados (E1, 4, 6, 7 e 11) afirmou que o mesmo era inicialmente elaborado pelo departamento de marketing, sendo posteriormente analisado e aprovado pela diretoria e presidência. Já os entrevistados 2, 9, 10, e 13 indicaram que o planejamento era elaborado pela diretoria/presidência, com eles apenas o executando. No caso de E8 e E14, os planos eram desenvolvidos pelo departamento de marketing a partir das diretrizes e dos objetivos traçados pela diretoria. Já E5 e E12, que afirmaram não possuírem planejamento, citaram que as suas atuações eram guiadas por conversas com membros da diretoria ou com o presidente do clube.

#### **4.2.3.6. Análise da situação**

Ao serem questionados sobre como era analisada a situação na qual estavam inseridos o clube e o seu departamento de marketing, ponto fundamental para o planejamento do clube e do marketing (CAMPOMAR; IKEDA, 2006), poucos entrevistados

citaram que realizavam tais análises de forma sistemática, clara e constante. Contudo, os mesmos abordaram elementos da mesma ao longo das entrevistas, com destaque para os seguintes temas: área financeira; esportiva; comportamento e rivalidade com outros clubes; Indústria do Futebol; visão sobre a cidade; e sobre os torcedores, apresentados a seguir.

Sobre a parte financeira, E14 citou que o futebol, como indústria global, se tornou caro e exigindo elevados recursos para se manter em alto nível. Em paralelo, alguns entrevistados (E2, E5 e E7) indicaram que a obtenção de recursos por meio de patrocínios estava cada vez mais difícil devido à crise econômica vivida pelo Brasil, a qual, segundo E2, E4, E8, e E9, estava afetando também o público dos jogos e o número de sócios-torcedores.

[...] Futebol, de 10 anos pra cá, ele ficou muito mais caro. Não estamos falando que a indústria é global? Se a torcida quer um time forte, que seja protagonista em várias competições, que dispute quatro competições ao mesmo tempo você precisa ter elenco, pra ter elenco você precisa ter recurso. (E14).

E outro fator relevante é a crise econômica no país. Muita gente que quer fazer o trabalho de patrocínio, mas às vezes tá segurando investimentos. Então a gente fica retraído nisso. (E13).

Porque assim: é 40 aqui, 50 ali, 60 lá, aí dá 300 no mês, pro cara que ganha 3.000, entendeu? Ele paga uma prestação da máquina de lavar da casa dele, entendeu? Então você percebe que isso [a parte financeira] faz a diferença ainda. (C4).

Primeira questão que eu observo, eu acho realmente que a questão da falta de dinheiro. Porque você pega, por exemplo, os jogos da Copa São Paulo de Futebol Júnior são lotados. Os joguinhos são lotados. [...] Então, no meio da tarde, 3 horas da tarde, você ia pro estádio e tinha mil pessoas assistindo o jogo, entendeu? Então eu vejo que o custo não deixa de ser, né, um agravante. Mas a gente tem um limite mínimo estabelecido pela Federação, né? (E9).

Outro ponto abordado é a parte esportiva, principalmente o calendário dos jogos e a diferença gerada por disputar, ou não, determinadas competições, como no caso dos clubes rebaixados para a segunda divisão do Campeonato Paulista ou dos que disputavam a Série D do Brasileiro, o que garantia um calendário de jogos anual e mais receitas. Alguns entrevistados (E4, E7 e E12) citaram que chegar à Série B do Brasileiro permitiria aos clubes possuir um calendário “completo” e equilibrar a parte financeira. Já o E14 indicou a necessidade de os clubes analisarem as competições e o retorno gerado por elas, além de indicar a importância da internacionalização das competições brasileiras.

Cara, o calendário do futebol ele é muito cruel, né? [...] O ano que vem [2019] a gente chama de ano cheio, né? Porque tem o segundo semestre na Série D [do Brasileiro]. Ainda é um Campeonato bem abaixo do que a gente acredita no [C7], que a gente pode disputar. Nosso sonho ideal lá, cara, é Série A1 [do Paulista] e Série B [do Brasileiro] pra você ter contas fechadas sem muito sacrifício. (E7).

[Na disputa da segunda divisão do Campeonato Paulista] você não tem tanto atrativo, você não tem nada de televisão ou muito pouca televisão. Quer dizer então, quando você fala com empresa é diferente, o público é diferente. Os jogos, tá certo? É outro tipo de equipe. Então, assim, muda tudo! E até o teu investimento, porque a cota da Federação é... pra um time como [C3] é cinco vezes maior na A1, mais ou menos isso, quatro. (E3.1).

Cara, você não pode pensar pequeno. Você tem que pensar... a gente não tá concorrendo com Barcelona, com Real Madrid? Eu não posso pensar em Estadual. O que que me dá mais dinheiro? O Estadual, a Copa do Brasil, o Brasileiro, a Libertadores ou fazer amistosos mundo afora? Cara, você tem continuamente pensado nisso. Quanto tempo do ano eu gasto pra jogar o Estadual e quanto eu tenho de retorno? Quanto tempo do ano eu gasto no Brasileiro e quanto eu tenho de retorno? Quanto cada uma dessas competições valem? Como é que são os modelos lá de fora? Os caras ganham mais dinheiro na Champions League, no campeonato local ou exportando o produto deles pra ser visto pelo mundo inteiro, diretos internacionais? A gente tem que pensar em mercado. Hoje, vou te dar um exemplo, hoje o Campeonato Brasileiro, isso é um dos grandes problemas que engargalam o Brasil, hoje o Campeonato Brasileiro é visto por basicamente 205 milhões de pessoas. Esse é o potencial. [...] O Campeonato Brasileiro não é visto na China, não é visto na Índia, não é visto nos Estados Unidos, na Europa, nos grandes mercados. Quando o futebol brasileiro for visto no mundo inteiro certamente eu vou ter uma audiência global, eu vou ter, quando eu fechar contrato com patrocinador de material esportivo aqui, os patamares são outros. Que a marca é vista no mundo inteiro. (E14).

O comportamento e a rivalidade com outros clubes também foram mencionados, com E14 afirmando que faltava a muitos clubes uma postura profissional. Já a E9 citou que percebia uma concorrência desleal, principalmente com os chamados “grandes”, e E6 e E8, cujos times eram da mesma cidade, que possuía mais uma outra equipe, revelaram que a rivalidade entre os clubes e seus torcedores era maléfica para a atuação do marketing, principalmente para o C6, que era o mais recente. Apesar dos problemas, E14 indicou a necessidade de os clubes trabalharem em conjunto para valorizarem o futebol, já que é praticamente impossível um clube conquistar o torcedor rival.

Mas eu vejo... até critico muito isso, eu acho que os clubes se preocupam muito em falar antes de fazer. Gerar espuma, gerar factoides, gerar notícia sem ter sustentação adequada pra isso. (E14).

Mas a gente entende uma concorrência muito desleal com os grandes. (E9). [...] é uma cidade muito bairrista, pelo menos na minha opinião. [...] se a pessoa não torce para os quatro grandes ela torce para o [outro

clube da cidade] ou [C8], então cada vez mais a gente tenta baixar o valor do ingresso, a gente divulga de diversas formas, em alguns pontos da cidade. Em jogos do Campeonato Paulista, principalmente, a gente consegue ver um retorno do pessoal em campo. (E6).

O [C14] não joga sozinho. Ele vai sempre jogar contra alguém. E esse alguém é fundamental que você tenha alguém também bem estruturado, bem preparado para que o nível do entretenimento seja muito alto. Porque se o nível for alto, se o produto for bom, você vai conseguir maior audiência, mais expectadores, etc. [...] Então, assim, tem que haver uma mentalidade de que a gente não disputa no curto prazo *market share*, a gente disputa pra aumentar o tamanho do mercado. Pra que essa torta seja maior. Então cada um que tem uma fatia desse mercado vai ter uma fatia em valores absolutos maior. É óbvio que... até porque há uma característica intrínseca nessa indústria que é no ciclo de vida dessas, desses clientes... você não muda de produto. Do nascimento até a tua morte, até a tua... você vai ser cliente leal à uma marca. Então você não muda isso de ... você muda isso em gerações, esse *market share* ele muda em gerações. (E14).

O E14 abordou de forma ampla a questão de o futebol ter se tornado uma indústria global ligada ao entretenimento, indicando a necessidade dos clubes brasileiros se unirem para ampliarem o mercado do futebol brasileiro e conquistarem novos torcedores e receitas.

Hoje a disputa do futebol é global, nós não vivemos mais, já foi o tempo dos Estaduais. O mundo evoluiu, as comunicações evoluíram, a logística evoluiu, o Brasil se tornou pequeno, o mundo se tornou pequeno. Hoje a gente vê... hoje a gente tem uma indústria global do futebol onde grandes marcas globais estão presentes no mundo inteiro, elas estão aqui, atuando no nosso território. Então a disputa é global. A gente não disputa um Estadual, nem um Brasileiro. A gente disputa com o Barcelona, com o Real Madrid. Pelo o que? Pelo interesse, pelo entretenimento, pela... pela disponibilidade de recurso, [...] Então a indústria é global, não é futebol, é entretenimento. Você vai assistir uma partida [...] você compra um *Pay-per-view*, isso concorre com o que? Concorre com a tua ida ao restaurante com a tua esposa, com a tua namorada. Cinema, teatro, o que for. [...] Então nós temos que olhar pro futebol como parte de uma grande indústria do entretenimento. [...] Então a gente tem um produto que vale muito. Mas ele precisa ser bem tratado, bem trabalhado. Então a indústria é global, é entretenimento e outro ponto importante é que você tem, como eu te falei, nós somos uma indústria coletiva. [...] Só que qual é o grande desafio do momento que se impõe? Cara, precisamos fazer parte de uma cadeia de valor global, senão o futebol brasileiro será IRRELEVANTE. E as marcas, sabe que vai acontecer com as marcas? Vão sumir, morre, morrem, porque a gente vai ter um futebol aqui pobre, um futebol que não vai ter dinheiro. Aí você vai ter... sabe o círculo vicioso? Estádio vazios... sabe o que vai acontecer com as crianças? Vão pro game, vão pra outras atividades modalidades [...] ou vão escolher marcas globais ou vão pra outras modalidades, atividades que concorrem com o futebol. Então, cara, pra gente manter a saúde financeira, a

sustentação disso, a gente precisa fazer parte do jogo global. [...] Então os clubes precisam ter uma unidade maior, precisam conversar mais e precisam entender que o nosso frame competitivo, o nosso contexto competitivo, é global. Ele é entretenimento. (E14).

Ainda sobre a análise da situação dos clubes, os entrevistados indicaram a visão que eles acreditavam que a cidade possuía sobre eles. Cinco entrevistados (E2, E5, E6, E10.1 e E10.2) citaram que as cidades mantinham uma relação positiva com os clubes. O E4 citou que devido à má gestão e aos resultados ruins o C4 era malvisto, imagem essa que ele afirmou já ter sido alterada. A E8 afirmou que a equipe não possuía uma boa imagem devido aos casos de violência da torcida, o que afetava o relacionamento com a cidade, principalmente com empresários locais que se negavam a patrocinar, enquanto E7 citou que os vários anos de maus resultados afastaram a cidade. Outro ponto indicado por E3, E7 e E9 foi a proximidade com São Paulo, o que fazia com que a população local torcesse e acompanhasse de perto os times da capital, além da cobertura da imprensa ser limitada, já que o enfoque era dado aos “grandes” clubes, diferentemente do que ocorria com mais afastados.

É um retorno, assim, que não dá pra gente dimensionar o tamanho. Porque isso faz com que o nosso torcedor ele torça mais pelo clube, ele tenha um carinho especial, ele defenda o clube mesmo em todos os lugares [...] o carinho da cidade pelo clube é algo assim que é incomum, não é normal. Porque nós vamos em muitas outras cidades e eles falam do clube, do futebol, como muitas vezes até como sendo um adversário: ‘ah não, ninguém apoia porque o clube não tem credibilidade, porque ninguém gosta, porque lá só fazem coisa errada, por causa disso e daquilo’. O [C10] é ao contrário: ele é uma referência pros demais segmentos, né? [...] nós viemos meio que na contramão daquilo que se espera de um clube de futebol. (E10.1).

Então como a cidade vê [o C4]? Ela vê esses 19 anos que você cagou pra cidade. [...] Você só sujou o nome da cidade, você cagou pra cidade. Então, as pessoas que vinham ajudar você cagava pra elas. (E4).

[...] eu acho que o estigma da violência atrapalha muito a gente. E é violento, né? É diferente de ter uma violência [entre clubes de São Paulo], mas aí eu acho que a cidade de São Paulo é muito maior... sei lá, é uma coisa... aqui se brigar no centro todo mundo vai saber por que a cidade é menor. [...] É um problema. A questão da violência, dos caras sempre quererem se pegar, é um problema. (E8).

E o que que acontece? A gente tá muito perto de São Paulo. Então o cara, ele vai sair de [cidade do C9] pra ver o Palmeiras [...] É diferente de um cara, por exemplo, que mora em Campos dos Goytacazes e precisa viajar 4 horas para ver o Flamengo, entendeu? Ele vai torcer pro cara que está mais perto dele. E a gente nesse caso tem essa desvantagem, né? (E9).

Os entrevistados também comentaram sobre os torcedores, indicando características dos mesmos. Para E5, 6, 9 e 11 os torcedores se comportavam como

consumidores, exigindo comodidades e conforto para consumir o clube, principalmente os jogos, com a decisão de ir ou não a uma partida sendo analisada de modo racional, sendo considerado desde a parte financeira até a segurança e o entretenimento/experiência das partidas.

Já outros citaram que grande parte dos seus torcedores eram apaixonados e que esse lado emocional fazia com que eles acompanhem o clube quase que de maneira incondicional, como citado por E2, 4, 8, 10.1 e 13, o que, segundo E2, fazia com que as cobranças fossem superiores à realidade do clube. O E10.1, cujo clube foi fundado após a falência de outro clube da mesma cidade, citou o exemplo de como o torcedor apaixonado, em muitos casos, pode ser avesso a mudanças, ainda que elas sejam inevitáveis:

Mas, pra esse torcedor mais antigo tem algumas resistências em virtude da mudança do futebol. Da mudança de fazer o futebol. Porque ele é o torcedor da época que se tacava Havaiana no bandeirinha. Então, isso era algo que era normal, né? Então, hoje ele tá vendo um futebol muito mais burocrático, um futebol muito mais cheio de regra, muito mais de... aonde, de disciplina, onde o torcedor precisa se comportar muito melhor e isso causa uma resistência. Então, qualquer coisa que aconteça dentro do campo ele está sim muito mais crítico porque qualquer fato que aconteça, que a equipe dele não ganhe, ele vai colocar a culpa nessas coisas novas. 'Nossa, na outra época esse bandeira, eu já tacava uma Havaiana nele, eu já jogava um copo de cerveja nele e ele já ia passar a favorecer a nossa equipe'. [...] Causou uma certa resistência nele [torcedor mais velho]. Já essa geração mais nova, que pegou e preza por conceitos novos, que o clube seja moderno, essas coisas, eles abraçam com mais carinho [o clube novo]. (E10.1).

Outro tipo de torcedor identificado foi o motivado pelos resultados esportivos. E2, 3.1, 3.2, 4 e 11 citaram esse torcedor, afirmando que ele é mais crítico e que o resultado e o nível técnico da competição interferiam na sua presença nos jogos e no seu engajamento como um todo, já que para ele o que importa é a vitória.

A gente fez uma pesquisa grande também que identificou a mudança da característica do torcedor [...] O torcedor que era sofredor, que era um torcedor engajado, continua engajado, mas de uma forma diferente: ele cobra muito mais e quer resultados. (E11).

Por fim, parte dos entrevistados abordou a questão dos seus clubes possuírem torcedores que torcem para outros clubes, principalmente para os chamados “grandes” e para clubes do exterior, chamados de torcedores “mistos”. E2, 3.1, 3.2, 4, 7 e 12 afirmaram que identificavam claramente esse tipo de torcedor nos seus clubes,

sendo que para o E2, 7, 9 e 12 isso não era um problema, mas algo até desejado. E nem o fato de o clube possuir um clube social estimulava o aumento do número de torcedores da equipe de futebol, caso revelado por E3.1, E3.2 e E7.

Bom, a gente já tem essa prática de entender e compreender que as pessoas realmente não têm o [C9] como o time de coração, o primeiro time do coração, né? É, a gente não tem a intenção de ser o primeiro time mesmo. (C9).

Então a gente quer tocar assim no Brasil inteiro e até fora dele. Então é uma ideia nossa sim ser o segundo clube de muita gente ou não sei se é legal usar essa... essa identidade de segundo clube, mas ser um clube querido por outros torcedores também, né? (E7).

A gente entende que é quase dois públicos, viu? O associado do [C3] é diferente do torcedor do [C3]. Não vou dizer que não tem algumas pessoas que... [...] Mas é uma faixa pequena. A gente já tentou integrar, já tentou fazer promoção, já tentou colocar ônibus aqui para ir assistir o jogo. [...] Não despertou interesse. (E3.1).

Sobre os torcedores “mistos”, tanto E3 como E4 afirmaram que cabia aos clubes buscarem conquistar os mesmos, principalmente as crianças e adolescentes, sendo que para E3.1, E3.2 e E12 ser “misto” é uma característica dos torcedores mais velhos, pois os mais novos já passavam a torcer somente para o clube local.

#### **4.2.3.7. Utilização de referências pela área de marketing**

Essa categoria trata sobre o uso de referências pelos entrevistados para o planejamento das atividades do departamento de marketing. Diversos (E4, 6, 8, 10.1 11, 12, e 14) citaram que buscavam referências em clubes de futebol estrangeiros, principalmente europeus, e em equipes de outras modalidades, como as de futebol americano ou da NBA, com a ressalva de que elas serviam apenas de inspiração, já que a realidade local impedia a mera cópia de ações, sendo sempre necessária uma adaptação ao contexto brasileiro.

Os grandes de fora, eu vejo só os grandes. Então é Milan, Barcelona, Manchester City. Você se espelha nos caras? Até certo ponto sim. [...] você vai copiar do Barcelona? Não! Eu vou ter referência do Barcelona. (E4).

A gente pega referências de outros clubes, referências boas e ruins. Porque é bom se basear nos erros também porque a gente sabe que... enfim, acontece e a gente fala: ‘pô, isso [no C8] não funciona. Ah, mas isso pode ser que funcione’. Então a gente pega sim referências, a gente tá sempre olhando clubes do exterior, clubes do Brasil todo e do estado de São Paulo porque são esses parâmetros, né? Mundo, Brasil e estado. (E8)



Agora, é lógico que a gente olha pra fora, eu, como referência, eu olho mais pros Estados Unidos do que pra Europa. 'Ah, mas nos Estados Unidos eles não tem soccer'. Não, não tem, mas ninguém sabe fazer melhor do que eles o que... ninguém sabe fazer melhor que eles Marketing Esportivo, na minha opinião. Eu acho que o europeu ainda tá muito atrás daquilo que os caras fazem lá fora, um jogo da NFL ou da NBA. (E11).

Então a gente traz aquilo que a gente aprende dos outros clubes, a gente passa pra nossa diretoria, eles alertam a gente da nossa realidade, falam: 'oh, peraí, tem que entender isso, não adianta a gente fazer isso porque nosso estádio vai ter 2 mil pessoas'. Então a gente vai trazendo pra nossa realidade. (E7).

Outros citaram que pela questão da realidade local e pela proximidade com os clubes tidos como referência eles buscavam referências nos clubes brasileiros, como no caso dos entrevistados 4, 7, 8 e 13. A E3.1 afirmou que não utilizava referências externas, já que "eu acho que a gente tem olhado a nossa realidade" (E3.1) e o E14 indicou que buscava referências e modelos oriundos de empresas de outros setores: "a gente olha pra modelos que funcionam, a gente olha pra boas práticas empresariais. Acho que é isso, isso é o mais importante" (E14).

Por fim, sobre o uso de referências teóricas, os entrevistados citaram diversas técnicas e conceitos utilizados, como: modelos de *evaluation* e o Marketing de Experiência (E5); análise SWOT, matriz BCG e o modelo Canvas (E4); modelos de como realizar o planejamento (E1 e E12); ferramentas comerciais, como as de apresentação e negociação (E6 e E7); e indicadores de performance (KPIs), metodologias para retorno dos patrocínios e o Marketing de Experiência (E11).

Contudo, a maioria desses entrevistados (E4, 5, 6, 7, 12), somados a E8 e a E9, afirmaram que o uso de referências teóricas nas suas atividades profissionais era limitado devido à realidade vivida nos clubes.

Mas, assim, eu aprendo muito na raça aqui também, no dia a dia, né? Porque muita coisa às vezes a gente não usa também. A gente sabe que o planejamento é importante, mas os clubes hoje, infelizmente, pelo pouco tempo [...] O planejamento às vezes não funciona muito. (E12)

Teoricamente, assim, aplicar na prática, não. Aplicar assim com processo, digamos assim, não. Mas claro que por ter o conhecimento a gente acaba fazendo e utilizando indiretamente, digamos assim. [...] a dinâmica dentro de um clube estatutário nem sempre permite que a gente tenha processos, que a gente tenha ferramentas, que a gente tenha planejamento de longo prazo, que a gente tenha tudo muito estruturada, né? (E5).

[...] é mais teoria para você abrir a tua mente e saber o que talvez pode ser feito. Mas você não vai conseguir botar em prática tudo aquilo que você aprende ali não. (E7).

[...] o que eu vejo é assim: no futebol a gente tenta aplicar muito do acadêmico, muito do conhecimento, mas não tem como a gente seguir o *guide* basicamente. A gente tem que, é muito mais imprevisível tudo, às vezes a gente se planeja, planeja, planeja só que chega lá e a equipe não corresponde em campo. Então a gente tem que abortar tudo que a gente tinha planejado e correr pro plano B. (E6)

Não é comum a gente usar todas [ferramentas teóricas], mas eu utilizo, eu utilizo. Pelo menos alguma coisinha você vai... porque facilita o seu trabalho. Entendeu? Então, por exemplo, eu tô terminando a minha Pós lá. O cara falou assim: aula de planejamento estratégico, nós vamos fazer análise SWOT, a gente já tava pronto porque eu já tinha feito pra cá. (E4).

#### **4.2.3.8. Utilização do Sistema de Informação de Marketing**

Os entrevistados foram questionados a respeito da utilização do SIM e entre os três elementos que compõe (CAMPOMAR; IKEDA, 2006) foram citados a utilização de pesquisas para a obtenção de dados e informações e o sistema para gerenciá-las.

Sobre a utilização de pesquisas de marketing para a obtenção de informações que subsidiassem o planejamento e a atuação da área, apenas o representante do C1 afirmou que o clube não realizava pesquisas, apesar de tal ação ser um projeto futuro.

Ainda não. Ainda não. A gente tem um projeto de ter uma espécie de censo, uma maneira integrada à questão da estratégia de sócio, uma que a gente amplie nossa base de dados e de alguma maneira a gente capte informações relevantes pra isso, mas é um projeto. (E1).

Os demais citaram que utilizavam dados de pesquisas, sendo as mesmas direcionadas à duas áreas: retorno de mídia e torcedores. Sobre o retorno de mídia, que diz respeito ao espaço ocupado na mídia pelo clube e quanto isso equivale em valores financeiros, todos os clubes tem acesso aos dados gerados durante o Campeonato Paulista, pois a FPF contrata tal serviço de uma empresa (Ibope Repucom) e repassa os relatórios aos clubes, descontando o valor do serviço do montante a ser recebido pela participação no campeonato. Para os outros campeonatos, como o Brasileiro, cabe a cada clube contratar o serviço individualmente.

Os entrevistados 2, 4 e 7 indicaram que tais informações eram fundamentais para evidenciar parte do valor de mercado dos clubes e para demonstrar aos patrocinadores o quanto de exposição eles tiveram na mídia, justificando os investimentos realizados.

Depois que a gente fez o estudo da Ibope Repucom a gente teve uma noção um pouco maior do que a marca [do C7] representa. (E7).

A gente compra, todo mundo compra. Não tem ninguém que não compra porque vem descontado. Mas é uma ferramenta que eu pagaria mais caro, porque você ficou grandão cara. [...] Você vai conversar hoje, por exemplo, a [empresa de bebidas], foi patrocinadora nossa, ela nos dava em produto. A hora que eu vi o quanto ela ganhava [...] Ele falou: 'não tem conversa', nós não aceitamos'. 'Beleza, aqui no meu calçãozinho, aqui na minha bunda, vai ser um pouquinho mais caro. Desculpa, mas vai ser'. [...] Então, paga 30 mil. É caro? Porra se é caro. [...] Teve um patrocinador nosso... é outro que falou: [...] 'eu não vendi cartão aqui, não foi bom pra mim'. Aí o presidente vem em mim: 'oh [E4], o cara não foi bom, o que tá acontecendo? Não teve exposição?'. Falei: 'peraí!', mostrei pra ele o relatório do Paulistão. Ele falou: 'daqui isso daí'. Falei assim: 'manda ele melhorar a equipe de venda dele, de promoção dele, porque aqui nós tamo entregando coisa que ele nunca teve na vida dele [de exposição em mídia]'. (E4).

Ainda sobre o controle da exposição na mídia, dois entrevistados (E7 e E8) citaram que além do relatório do Ibope/Repucom eles se valiam de dados sobre as redes sociais, sendo que para isso a E8 contava com uma agência terceirizada enquanto E7 realizava esse trabalho pessoalmente.

Com relação às pesquisas sobre os torcedores, apenas a entrevistada 3.1 afirmou não usar tais dados. E2, 4, 5, 6, 8, 9, 12 e 13 revelaram que usavam pesquisas, ainda que de maneira limitada, para conhecer o perfil e os desejos dos torcedores, enquanto E11 e E14 citaram que as usavam para questões pontuais.

Sobre a forma de realização das pesquisas, apenas três entrevistados (E2, 6 e 11) indicaram que os clubes já haviam contratado empresas especializadas para realizar pesquisas nos jogos, na cidade do clube ou de forma online. Os demais realizaram pesquisas por conta própria, como, por exemplo, com sócios (E5 e E9), ex-sócios (E4) ou através das redes sociais (E2, 7, 13 e 14), além da parceria com patrocinadores (E8) ou com estudantes universitários (E12).

Alguns entrevistados comentaram sobre a utilização de sistemas para gerenciar o SIM, especialmente o relacionamento com torcedores e sócios por meio de CRMs. Os entrevistados 4 e 12 indicaram que realizavam o controle dos torcedores e sócios, ainda que de forma simples, enquanto E13 e E14 afirmaram possuírem softwares específicos.

Nós temos um cadastro. [...] Em uma planilha no Excel, nome completo, CPF, RG, endereço e e-mail. [...] Pra vender de novo [os carnês de ingressos] e pra eu usar também futuramente, né? (E12).

Temos, temos! Temos o CRM Dynamics, da Microsoft. Qual é o grande desafio? O grande desafio é a gente dominar melhor a tecnologia, as ferramentas, pra poder fazer o que a gente quer. A gente ainda não tem um domínio e uma [...] a gente não tem pessoas e a estrutura necessária pra fazer o melhor uso dessas ferramentas. [...] é uma, é uma visão de tecnologia, uma visão de governança de tecnologia e de onde a

gente quer chegar e pode chegar com essa tecnologia. Como é que a gente pode estruturar melhor a área com ferramentas e pessoas pra fazer essa grande engrenagem de comunicação com esses milhões de torcedores funcionar. A gente ainda não está pronto como a gente gostaria pra falar com toda a torcida de uma forma frequente. Mas a gente tá evoluindo rápido. (E14).

A entrevistada 8 citou que o clube não possuía tal sistema, mas que estava nos planos adquiri-lo e, por fim, E1 e E11 citaram que seus clubes estavam, no momento da entrevista, em processo de implementação de CRMs.

Mais ou menos a estratégia, mais ou menos de como que a gente consegue se comunicar com cada um desses nichos [de torcedores]. Mas, tudo isso, na verdade, ele derrama e a maneira mais fácil de você trabalhar e que vai te dar mais retorno no momento em que a gente tiver uma integração maior entre o programa de sócio, entre o data-base de quem compra de ingresso e não é sócio, com todo um trabalho de CRM. [...] Não, a gente na verdade não tem, o que tinha era muito precário. O que tá acontecendo, que é uma iniciativa também do marketing, isso acabou se acelerando pra alguns outros processos negociais, enfim, é a mudança completa da régua de relacionamento com o sócio e com esse torcedor comprador de ingresso. Então a gente tá numa mudança de fornecedor, de parceiro. De sistema, de fornecedor, de ferramenta. E que essa mudança vai ser fundamental pra que a gente consiga criar um data-base interessante de lead, de torcedores, não só de sócios, sempre com a busca do funil de conversão pra que ele seja sócio, mas que de alguma maneira eu consiga ter uma base, consiga ter uma estrutura tecnológica que me permita fazer segmentações, me permita entender perfis de consumo e me permita ter esse relacionamento direto com cada um desses torcedores. (E1).

A gente tá montando agora com a IBM. Eles estão fazendo via Watson toda nossa a parte de CRM. [...] Eles vão cuidar de todas as minhas bases. Site, sócio-torcedor, [...], que é agência de turismo, ingresso, tudo. (E11).

#### **4.2.3.9. Visão sobre o mercado**

A presente categoria se refere a como os entrevistados analisam o mercado, especialmente os segmentos de mercado e os mercados alvo dos clubes. Poucos entrevistados responderam sobre esses temas, sendo que, sobre a segmentação de mercado, a E8 citou que a torcida do clube possuía baixo poder aquisitivo e era formada majoritariamente por homens, entre 35 e 55 anos e da classe C, o que impedia que, por exemplo, fossem cobrados valores de ingressos elevados.

O E6 indicou que ainda não sabia claramente quais segmentos compunham o seu público, pois a equipe era recente e não tinha uma base de torcedores formada. Ele acreditava que a maioria da torcida era composta por pessoas com pouca

proximidade com o futebol, por famílias, universitários e pessoas com identificação com a empresa proprietária do clube.

O nosso torcedor ele é mais baixa renda. Então ingresso caro é um negócio que a gente sabe que não funciona aqui pra nós. [...] Mais homens [...] a faixa de 35 a 55 é maior na nossa torcida. É classe C, que é a questão justamente porque não funciona [ingressos mais caros]. (E8).

O E14 apontou que o clube havia identificado segmentos da torcida, principalmente dos sócios-torcedores, mas sem revelar detalhes. E, por fim, E1 apresentou uma segmentação baseada tanto em critérios geográficos como comportamentais, essa formada por cinco perfis: feminino; tradicional/idoso; político; popular; jovem ligado à cultura negra, popular e de rua; e de alta renda. Sobre o público-alvo, o E1 afirmou que o clube buscava atender todos os segmentos identificados por meio de ações do marketing direcionadas e que seus mercados-alvo são os identificados na sua segmentação, atendidos por meio das embaixadas do clube.

Existe, a gente tem uma, uma... principalmente com relação ao sócio-torcedor, a gente tem esse mapeamento. Agora, a gente não tem o mapeamento dos milhões de torcedores, né. (E14).

Tanto o E7 como o E10.1 afirmaram que seus clubes almejavam atuar em mercados nacionais e internacionais, mas E10.1 citou que o foco era a região e o interior do estado de São Paulo. O E11 identificou como prioridade o público feminino, enumerando ações já realizadas e outras planejadas, como o lançamento de produtos específicos e campanhas publicitárias.

Mas hoje, a nossa realidade hoje, [o C10] se vende hoje como sendo um clube do interior, um clube de referência no interior do estado aonde tem um carinho de toda a sua região e está, e cada vez mais vem expandindo isso. (E10.1).

Hoje a gente quer atingir principalmente as mulheres. A gente tem uma pesquisa grande que metade da nossa torcida são mulheres. A gente vem tratando muito bem o torcedor há anos e meio que se esqueceu ou deixou de lado as mulheres. Então a gente vem trabalhando nesses... pelo menos nesses dois anos, dois primeiros anos, o planejamento é muito focado pras mulheres. A gente fez as campanhas [...], algumas parcerias, não, não é parcerias, ativações aqui na arena. Vai soltar uma campanha grande daqui a pouco pras mulheres. (E11).

Para o E13, apenas a cidade sede era um mercado muito pequeno, com ele indicando a atuação em cidades da região, apesar de que algumas cidades próximas

eram sedes de clubes concorrentes, o que o fazia focar em pequenas cidades e em São Paulo, local onde havia muitos torcedores. Por fim, E14 afirmou que seu clube era um dos poucos que realmente possuíam uma abrangência nacional, o que deveria ser explorado juntamente com o estado de São Paulo, sem deixar de lado a busca por mercados internacionais.

E aí a gente vê assim que só [a cidade do C13] é pouco pra gente [...] algumas ações vão ser sempre específicas regionalmente. Vamos colocar aí num raio de 30 km, de 30 a 40, no máximo. Por quê? Vamos colocar: até [cidade vizinha] seria um mercado interessante, porque passando isso a gente tem [cidade próxima], que é um concorrente. Então não adianta a gente atuar na praça deles. [...] Então a gente atua nessa microrregião, pra gente é importante e consegue atrair também torcedores pra assistir as partidas dentro de casa, no estádio. (E5).  
O [C14] é um dos poucos clubes nacionais, com torcida nacionalmente. Do Brasil pra região, mas sim cada vez mais se projetando globalmente. (E14).

#### **4.2.3.10. Posicionamento de marketing do clube**

Os entrevistados foram questionados sobre o posicionamento adotado, ou seja, que vantagens os clubes declaravam e ofereciam ao mercado, especialmente aos torcedores, de forma a se tornarem enraizados nos seus públicos (HOOLEY, 1996; URDAN; URDAN, 2013), com representantes de nove dos 14 clubes o indicando.

O E4 citou que o C4 se colocava como integrante da cidade, uma tradição local. O entrevistado 6 indicou que seu clube se posicionava como um formador de atletas e um clube que possuía ambiente nos jogos saudável, tranquilo e familiar, em um espetáculo não só futebolístico, mas com outras atrações para atrair as famílias e torcedores das outras equipes. Já o C7 desejava ser identificado como um clube querido por todos e com uma gestão profissional e sustentável.

Inclusive a nossa campanha hoje: 'Somos mais que um time, nós somos uma cidade'. (E4).

Primeiramente os resultados que a gente tem nas categorias de base já mostram que a gente é um clube formador né? [...] Então é levar mais gente pro estádio, mostrar para família que é possível ter um ambiente legal de jogo, sem violência, sem brigas. Ter uma arquibancada mista, de vez em quando, principalmente em jogos contra times grandes [...] apresentar o espetáculo, apresentar o jogo e mesmo, como posso dizer, apresentar que é um ambiente familiar, que é tranquilo, não vai ter briga. (E6).

E se posicionar como um clube querido, né? Como um clube que tem uma gestão bacana, hoje o [C7] é referência pra muito clube empresa.

[...] Então a nossa ideia é essa, é você ser um clube querido, voltar pra um lugar grande, mas devagarzinho dessa vez. (E7).

A E8 citou que o clube se posicionava como a quinta força do estado de São Paulo, ou seja, o quinto maior clube e o maior do interior, apesar de que, segundo ela, os resultados esportivos dificultavam esse posicionamento. O C9 utilizava seus valores como base, com destaque para a garra e a gratidão, se colocando como “mais que futebol” (E9). Valores também eram, segundo 10.1, a base do posicionamento do clube, somados ao profissionalismo e a seriedade.

É, a gente sempre procura colocar que [o C8] é um clube grande e que é sim a quinta força do estado de São Paulo. Não dá pra gente competir com o [C11] e o [C14] porque a renda é infinitamente maior, mas a gente posiciona dessa forma. [...] A gente sempre trabalha nessa linha, dependendo dos resultados em campo, claro. Porque não dá para a gente bater: é grande, mas e aí? Tá lá, não chegou onde tinha que chegar pelo menos. O difícil de trabalhar com planejamento é porque depende dos caras ali dentro (aponta para o gramado do estádio). (E8).

O [C10] ele é... ele é e se faz ser reconhecido, né, por um clube extremamente organizado, um clube disciplinado, um clube aonde se preza muito o lado humano. Se valoriza muito o caráter das pessoas, um clube justo, um clube profissional que faz um trabalho no futebol e para o futebol muito consciente [...] com esses valores, com essa ideia de profissionalismo, organização, determinação, busca por resultados, é claro, e seriedade no trabalho que faz. Pessoas sérias envolvidas e até visando tudo isso é que a gente conquistou a confiança dos nossos patrocinadores. (E10.1).

O E11 indicou que o clube observou uma alteração no perfil dos torcedores, que desejavam cada vez mais conquistas, e no posicionamento atribuído a ele, como um clube vitorioso e de elite. Contudo, esse não era o posicionamento histórico adotado e almejado pelo clube, que se colocava como popular e sofredor, sendo previsto, no momento da entrevista, a realização de campanhas publicitárias para enaltecer e retomar o posicionamento tradicional. Para o E13, seu clube buscava ser, e já era reconhecido, como um clube profissional, sério e transparente, valores utilizados para gerar o respeito dos torcedores, da imprensa e das empresas. Por fim, o E14 afirmou que o clube busca ser uma referência entre os demais, principalmente no que se refere à gestão, visando atrair patrocinadores e investidores.

É, mas esse não é o DNA do [C11]. A gente não quer ter isso como DNA. Legal, queremos continuar evoluindo, queremos continuar ganhando, mas não é o nosso perfil, não é a nossa marca, não tá vinculada com isso. [...] E por isso a gente vai soltar uma campanha aí,

daqui 15 dias, que é muito forte em relação ao que que vale pra gente, quais são os nossos pilares, vamos falar assim. (E11).

[...] hoje o [C13] é um time que não tem dívida, totalmente saudável, [...] Então aqui a administração é bem, assim, controlada e um dos maiores, vamos dizer assim, a gente pode colar um ensejo seria focar nisso mesmo: a questão do [C13] ser um time realmente sólido e que até isso é muito bom pro próprio anunciante, pro próprio cliente que queira investir no Clube [...] E existe totalmente transparência, chega uma pessoa aqui: 'eu quero ver como funciona o [C13]'. É planilha aberta pra qualquer pessoa, entendeu? [...] existe a participação do torcedor, o torcedor é ativo, ele gosta de acompanhar, e a gente cria esse relacionamento, com o torcedor e, principalmente, a imprensa, que tem que tá do nosso lado. (E13).

Eu acho que a palavra chave pro [C14] hoje é ser um clube referência. Referência em gestão, referência em governança corporativa, referência em compliance, atendimento às normas de regulação do mercado pra que a gente tenha credibilidade e confiança pra atrair patrocinadores, atrair investidores e manter um crescimento sustentável gerando valor pros nossos acionistas que são os nossos clientes, nossos torcedores, público interno, associado, depois a gente fala da questão empresa. Mas é isso. Então o [C14] quer ser um clube referência no Brasil. (E14).

#### **4.2.3.11. Planejamento comercial**

Devido a relevância da área comercial, evidenciada pelo fato da mesma ser uma das principais diretrizes e atividades do marketing dos clubes, o planejamento desse setor é apresentado de forma separada do restante do planejamento de marketing dos clubes. Sobre a temática, os entrevistados foram questionados a respeito da existência e da elaboração de um planejamento comercial, das diretrizes seguidas, dos planos para a área e dos principais produtos disponibilizados para o mercado.

Todos os entrevistados citaram que possuíam, ainda que de maneira informal, planejamento comercial, sendo que em apenas quatro clubes (C1, 8, 11 e 14) o mesmo era elaborado pelo departamento de marketing. Nos demais (C4, 5, 7, 9, 10, 12 e 13) os planos eram definidos pela diretoria/presidência, com a equipe de marketing seguindo as determinações. O E7 foi o único a indicar que questionava as definições da diretoria, principalmente os valores. Nos clubes 2 e 3, que não possuíam departamento de marketing, o planejamento era realizado pelos entrevistados, que também ocupavam cargos de direção.

Com relação às diretrizes para a área, apenas os representantes do C3 não as citaram. O E1 indicou que ele e a sua equipe buscavam entender as motivações e os desejos dos patrocinadores e dos interessados em patrocinar com a criação de propostas personalizadas visando aumentar o retorno dos parceiros e fidelizá-los. O entrevistado 2 afirmou que o clube possuía definido as propriedades/espacos no seu principal produto:



o uniforme de jogo da equipe principal. Essa definição, realizada com base em pesquisas de retorno de mídia, visava garantir uma elevada exposição aos patrocinadores sem “poluir” o uniforme com muitas marcas. O clube ainda definia os valores das cotas com base em valores de mercado e preferia contratos anuais, possuindo flexibilidade nas negociações e respeito pelos acordos, ainda que fossem informais.

O entrevistado 4 apontou que os patrocínios, principalmente dos uniformes da equipe principal, obtidos durante o Campeonato Paulista eram os principais e os que geravam as maiores receitas, com os valores dos mesmos tendo que ser suficiente para cobrir os custos do clube durante o restante do ano (aproximadamente entre maio e dezembro), partindo daí a base para a definição dos valores. A representante do C5 citou que o clube praticava os mesmos valores de patrocínios desde 2015, possuindo uma flexibilidade de negociação e com a orientação de mostrar os benefícios e retorno aos patrocinadores.

E6 indicou que no clube, membro de uma holding esportiva internacional, as diretrizes comerciais eram definidas pela matriz europeia que enviava um guia com o direcionamento a ser seguido. As principais propriedades eram da empresa proprietária, havendo restrições à determinados segmentos, tipos e tamanho de empresas, já que o clube deveria zelar pela imagem da sua proprietária, não alinhando a marca com empresas tidas como indesejáveis e depreciativas. O entrevistado citou que possuía liberdade para negociar e fechar permutas e parcerias, mas patrocínios que envolvessem o uniforme deveriam ser aprovados pela matriz, com preferência para negociações que envolvessem a empresa proprietária. Por fim, E6 afirmou que no clube não havia metas financeiras para a área comercial e pressão para a busca de parceiros e patrocinadores.

No C7, apesar do marketing ser terceirizado, a diretoria participava intensamente do processo comercial, desde a definição dos valores até a aprovação de todos os negócios, com o marketing tendo liberdade para questionar as decisões, principalmente os valores, com base no contato constante com o mercado. A entrevistada 8 citou que o clube buscava patrocínios anuais, sendo incluso nas cotas comercializadas eventos, descontos para sócios e outras ações realizadas ao longo do ano. O departamento de marketing possuía liberdade e flexibilidade para negociar e fechar acordos, inclusive para realizar patrocínios pontuais, utilizados como “testes” para atrair novas empresas. Já a E9 citou que tudo relacionado a área comercial era

definido somente pelo gestor do clube, com o uso esporádico de agências para a captação de patrocinadores e a busca frequente de permutas para obter produtos/serviços em troca de espaços publicitários no estádio, com a duração dos acordos variando conforme o parceiro.

Então a gente senta, eles passam pra gente, por exemplo: 'oh, Campeonato Paulista eu quero X valor nos uniformes da camisa...nas propriedades. Então eu quero X de máster, Y na manga, aqui, tal'. Passa pra gente o valor, isso vem deles. É lógico que a gente vai sentir o mercado depois falar: 'oh, isso aqui tá, a gente tá... por exemplo, no máster a gente tá um pouquinho acima do que o mercado tá pedindo. Não dá para negociar tal'. Então a gente vai fazendo o caminho. Vem propostas: 'oh, recebemos uma proposta X pela manga. Eu sei que você pediu e Y mais tá aí X'. Só que por outro partido eu tô falando com outros clubes. Então eu falo: 'oh, sei lá, vamos citar o [C5] [...] fechou a manga por X, a gente tá pedindo muito fora do que eles estão pedindo lá'. Então a gente faz um planejamento juntos. Eles passam pra gente uma ideia do que eles querem, uma ideia inicial. Onde a gente vai adaptando e trazendo tudo pra nossa realidade como eu te falei. (E7).

O C10, diferentemente do C9, não realizava permutas, com todos os patrocínios e parcerias gerando recursos financeiros. E10.1 ainda revelou que os valores dos patrocínios foram sendo alterados de forma consciente conforme o clube subia de divisão e com base no mercado, com a participação dos diretores e dos investidores. E11 citou que somente o departamento de marketing do clube tinha autorização para negociar patrocínios e parcerias, possuindo uma clara definição das propriedades e dos valores, que eram ajustados conforme a demanda.

Essa área comercial, como nós fomos crescendo aos poucos, então nós fomos participando sempre. Desde eu, presidente, como os meus investidores e o diretor de marketing. Então desde o início nós caminhamos muito junto. Então pra nós se tornou fácil ajustar porque todo mundo tem o entendimento daquilo que se consegue. Então é muito claro quando a gente fala: 'oh, vai ter que permanecer o que tava ano passado porque o ano foi um ano difícil. Tá, mais o clube se projetou mais'. Então nós fomos atendendo, porque o clube foi subindo [...] E fomos atualizando ali esses valores. Hoje nós estamos numa primeira divisão do Paulista. É claro que o valor do patrocínio numa primeira divisão do Paulista, ele tem o seu valor. Diferente do valor de uma A3, de uma B, até de uma A2. Pela visibilidade que tem esses jogos. Então, esses valores é [sic] muito definido por conhecimento de todos, já é muito pré-estabelecido e a gente leva pra esses patrocinadores. Sabemos também, somos muito conscientes do valor que se paga na camisa. Não tem essa: 'ah não, mas no [C12] ele tá dando o dobro do que dá pra você'. Não! Esses patrocinadores, até é sempre nós, o

[C12], os clubes aqui da região, os patrocinadores basicamente, muitos deles são os mesmos, são parecidos. (E10.1).

No C12 os valores das cotas de patrocínio eram os mesmos desde 2017 e os contratos eram todos anuais, já que as receitas obtidas eram a base para o funcionamento do clube. O E13 citou que a diretriz do clube era ser transparente e sério com os patrocinadores, não possuindo parceiros do mesmo segmento. Por fim, E14 citou que as suas diretrizes comerciais visavam aumentar constantemente o mercado por meio de um pensamento amplo e global, já que havia limites no mercado local e regional. O entrevistado citou três diretrizes básicas: aumentar a frequência do relacionamento com os consumidores; capturar margem na cadeia de valor, ou seja, retirar intermediários desnecessários para elevar os lucros; e criação constante de novos produtos; além do uso da ideia de finito, de se basear no ciclo de vida dos torcedores e o cuidado com a marca.

Os entrevistados também foram questionados sobre os objetivos comerciais dos clubes, sendo que apenas o E1 não os citou. E2 indicou que seu clube visava atingir as metas financeiras, buscando patrocinadores anuais com foco principalmente no Campeonato Paulista, considerado com mais visibilidade e rentabilidade que a Série B do Brasileiro, além de atender bem os patrocinadores, mantendo uma proximidade com eles. Já para E.3.1, o foco era renovar os contratos dos patrocinadores existentes.

O entrevistado 4, que no momento da entrevista (dezembro/2018) citou que praticamente todas as cotas de patrocínio para 2019 estavam comercializadas, indicou que o seu plano era utilizar a transmissão própria dos jogos para atrair patrocinadores e melhorar os valores obtidos; buscar patrocínios e parcerias para a equipe feminina; e captar e manter patrocinadores locais, gerando retorno para comprovar que o patrocínio era um negócio/investimento e não caridade ou obrigação com o time local. O planejamento da E5 era comercializar as cadeiras, camarotes, patrocínios e outros espaços do novo setor do estádio enquanto E6 almejava novas parcerias, principalmente por meio de permutas, para reduzir gastos.

O E7 visava buscar patrocinadores anuais para 2019, mesmo que o valor para a Série D fosse inferior ao Paulistão. Para isso era explorado o fato de o clube jogar com dois times “grandes” em casa o que faria, segundo o entrevistado, que esses jogos fossem transmitidos em canais abertos, situação que elevava o valor dos patrocínios e gerava acordos pontuais. E7 também citou a criação do programa de sócio-torcedor e o desenvolvimento de uma boa relação com a cidade,

principalmente com os empresários. Já a entrevistada 8 afirmou que seu foco era atingir as metas financeiras de patrocínios para cada campeonato, enquanto a E9 indicou a busca de patrocinadores locais e de fora da cidade, além da expansão do programa de sócio-torcedor empresarial.

Tanto E10.1 como E10.2 indicaram que o objetivo dos clubes era manter os atuais patrocinadores por meio de um bom relacionamento. O E11 citou a busca por novos projetos, parceiros e patrocinadores, além da definição de como precificar e comercializar as suas propriedades virtuais, especialmente as redes sociais. Já para E12, que afirmou que todas as cotas de patrocínio estavam comercializadas desde 2016, a parte comercial do clube “anda sozinha” (E12), com seu planejamento visando apenas a manutenção do bom atendidos e da fidelização dos patrocinadores.

Para E13, o foco era apresentar o clube à novas empresas de dentro e fora da cidade e estreitar o relacionamento com os patrocinadores atuais para fidelizá-los, mesmo objetivo do E14, que também desejava buscar novos negócios e parceiros.

Já com relação às propriedades comercializadas, os entrevistados citaram diversas opções<sup>62</sup>, apresentadas no quadro 16.

---

<sup>62</sup> São apresentadas somente as propriedades indicadas diretamente pelos entrevistados, podendo haver outros produtos/serviços comercializados pelos clubes analisados, sendo eles citados na categoria “Produtos”.

Quadro 17 - Propriedades comercializadas pelos clubes analisados

<b>Tipo</b>	<b>Produto/Serviço</b>	<b>Clube</b>
Estádio e centro de treinamento	Cadeiras e camarotes	5, 11 e 12
	Locação para outros eventos e shows	5 e 8
	Comercialização de espaços para vendas de alimentos e bebidas	4 e 5
	Estacionamento	10
	Placas no estádio	6, 7, 8, 9, 10, 11, 12 e 13
	Placas em torno do gramado	7, 10 e 13
	Placas no centro de treinamento	8, 12 e 13
	Backdrop	11
Patrocínios	Uniforme da equipe principal	1, 2, 4, 6, 7, 8, 9, 11 e 13
	Pontual no uniforme	2 e 8
	Futebol feminino	1 e 4
	Equipes de base	1
	Equipe de eSports	1
	Eventos	8
	Redes sociais	1, 8, 11 e 13
	Permutas	6, 7 e 9
Ações e ativações	No estádio	8
	No programa de sócio-torcedor	1, 4, 8 e 13
Direito de transmissão e publicidade nas transmissões		4 e 14
Leis de incentivo ao esporte (federal ou estadual)		3, 4, 9 e 11
Produtos e serviços	Ingressos para os jogos	1 e 14
	Programa de sócio-torcedor	
	Licenciamentos da marca	
	Produtos oficiais	
	Escolas de futebol	

Destaque para as diversas opções relacionadas aos estádios, principalmente as placas nas áreas internas e externas, utilizadas por muitos clubes para as permutas; para os patrocínios nos uniformes da equipe principal, apontado pela maioria dos entrevistados como o principal produto; para a comercialização das redes sociais; e uso das leis de incentivo, apesar do C4 só utilizá-las para a equipe feminina, já que o restante do clube é empresa, o que pela lei o impede de utilizar recursos públicos.

Ênfase ainda para o fato de que poucos clubes comercializavam ações e atividades nos seus estádios e a escassa referência à ativos valiosos e relevantes, como direitos de transmissão, ingressos para os jogos, programa de sócio-torcedor, licenciamento da marca e produtos oficiais, o que indica que os mesmos são pouco trabalhados comercialmente por grande parte dos clubes analisados.

#### **4.2.4. Execução do marketing**

Essa família de categorias aborda como os clubes analisados executavam o planejamento de marketing e aplicam as ferramentas do ME, especialmente os 4Ps, além de tratar do processo de comercialização, da gestão dos relacionamentos, das atividades rotineiras - ligadas ou não - ao marketing e das influências sofridas nas atividades dos departamentos de marketing.

##### **4.2.4.1. Criação e planejamento das atividades/ações de marketing**

A categoria aborda os processos de criação e de planejamento tático das atividades e ações a serem realizadas pelos clubes analisados. Com relação à criação, tanto o E4 como o E11 citaram que as atividades e ações eram desenvolvidas pelos próprios departamentos de marketing, sendo que o C11 buscava inspiração nas redes sociais do clube. Já E10.1 e E12 afirmaram que a criação era conjunta entre a diretoria do clube e os funcionários do marketing.

Da onde parte? Parte daqui, desses loucos aqui. (E4).

A gente tem, hoje em dia a gente tem uma sala de monitoramento de redes sociais, [...], a gente faz um monitoramento de 100% das nossas mídias redes sociais: Twitter, Facebook, YouTube e Instagram. E tem insights que a gente tira de lá, de reuniões semanais e tem *insights* que tira da equipe mesmo pra gente fazer nossas ações. (E11).

E também, é claro, tem muitas ações, muitas atitudes que partem de nós mesmos por entender que a necessidade nossa pede essa ou aquela ação. (E10.1).

Com relação ao planejamento tático, dois entrevistados (E5 e E7) afirmaram não possuírem o mesmo, com E7 justificando devido à falta de tempo e de pessoal e E5 citando o processo de reestruturação do departamento, mas indicando uma preocupação com o uso da marca do clube.

Bom, em termos de ações é o que eu te falei, a gente ainda não definiu, [...] preocupação com que todas as ações que a gente vá fazer a gente se preocupe onde que a gente vai tá colocando a marca. (E5)  
É aquilo que eu te falei cara: é muito dinâmico o futebol, então é muito corrido. Você tem que parar pra analisar: 'beleza, vamos fazer no jogo X isso'. Só que se deixar passar vai passar, o campeonato inteiro passa e você ficou pra trás. [...] É muito, muito corrido, né cara, a nossa vida aqui. Agora gente tá parado aqui, beleza, só que agora você não consegue nada porque você tá no meio de dezembro, ou tá de férias ou viajando. Dia 4 de janeiro começa a Copa São Paulo, aí já começa a correria. [...] Se eu tivesse uma equipe maior... (E7).

Os entrevistados 1, 4, 8, 10, 12 e 13 apontaram que possuíam planejamento para as atividades e ações previstas, com E12 e E13 comentando que o mesmo era realizado no começo do ano, enquanto E4 citou que a criatividade do departamento não impedia que o seu planejamento. Já E1 afirmou que seu plano focava nas ações, principalmente as sobre aos elementos Praça e Promoção.

Não, tem [planejamento tático]. Ele é um departamento criativo, mas ele é quadrado, ele tem lógica. (E4).  
As ações são planejadas. A gente já sabe que no começo nós vamos fazer sempre a [de chute ao gol]. [...] Já vai conversando [com os patrocinadores], o que dá pra gente fazer. É assim que vai funcionando. (E12).  
O planejamento existe, o planejamento geral, anual. Por exemplo, vamos trabalhar o campeonato [...] agora: quem que a gente tem de parceiro, que a gente dá pra trabalhar de ativação ou de ação externa. 'Ah, vamos fazer um pedágio com a rádio parceira, de que forma? Qual período, qual data? Que que dá para a gente fazer? (E13).

A E8 afirmou que o clube buscava utilizar um planejamento tático anual, mas que às vezes o segui-lo era dificultado por novas demandas e por imprevistos, principalmente os relacionados aos resultados esportivos, sendo necessária sensibilidade para compreender o momento do clube e a viabilidade das ações.

É, a gente tem esse planejamento anual e tem por demanda também. Porque a gente vai sentindo, né? Então é muito difícil eu fazer um planejamento e que calha de tá numa fase horrível. Se eu fizer aquela ação eles vão arrebentar com a gente. Então você tem que dar uma abortada ali e esperar o melhor momento pra... então esse feeling tem que ter, mesmo que por um lado a gente fala: 'foda-se, o cara tem que entender que uma coisa é uma coisa, outra coisa é outra coisa' [...]. (E8).

Por fim, ressaltamos que os representantes dos demais clubes (C2, 3, 6, 9, 11, e 14) nada citaram sobre o planejamento tático das atividades e ações. Tal fato pode ser um indício da não utilização do mesmo, apesar de alguns respondentes (E2, 6, 9,

11 e 14) terem indicado possuírem planejamento de marketing, evidenciado, assim, limitações dos planejamentos.

#### **4.2.4.2. Produto**

A presente categoria trata do elemento Produto do composto de marketing, sendo que os entrevistados foram indagados sobre os diversos produtos e serviços existentes nos clubes. Foram identificados diferentes tipos de produtos/serviços. Devido à maior frequência de citação, três foram destacados como subcategorias: licenciamento, patrocínios e sócio-torcedor.

A comercialização dos uniformes de jogo foi citada por três entrevistados (E2, E3.1 e E5) como um produto relevante, com o desenvolvimento de diferentes modelos para cada temporada, inclusive com a participação dos torcedores, além da realização de promoções e eventos de lançamento.

Material esportivo, então lançamento de uniforme é uma das coisas que mais movimenta, novas camisas. Então todo ano a gente busca fazer os três uniformes, né? (E5).

A gente conseguiu fazer um uniforme especial pra Copa do Mundo. [...] Virou quase uma camiseta de colecionador porque tem até o ano na camisa gravado. A gente conseguiu fazer uma promoção também com a [empresa parceira] de um torcedor desenhar um dos uniformes do ano que vem... (E2).

Destaque para E3.1, que citou como era a relação do clube com a empresa fornecedora de material esportivo:

A gente faz um contrato com a empresa de material esportivo, ele nos fornece uma quantidade x de material sem custo e a contrapartida ele tem o direito a explorar [...] explorar a venda, porque ele já dá o uniforme gratuito pra gente. (3.1).

Já E14 apontou que para clubes de menor expressão a criação de uma marca própria de material esportivo, com a produção dos uniformes pelo clube, poderia ser uma boa opção para elevar as receitas.

Você vê que clubes já menores, com um escopo de atuação menor, eles já fazem, por exemplo, a sua própria camisa. Eles contratam um fornecedor, que ele não sabe de fato, ele não tem uma fábrica, mas ele contrata um fornecedor, o fornecedor vende a camisa pra ele por um preço e aí ele, esse fornecedor, via de regra, pode até ter uma rede redistribuição já, porque o clube também não tem canais de distribuição,



mas ele pode fazer acordo, e aí ele fica com uma margem maior disso. [...] Essa verticalização é um caminho principalmente considerando aqueles clubes que não conseguem fechar contratos que sejam, que façam sentido com as grandes empresas de material esportivo. [...] Porque a marca quando ela fecha com você, na verdade, cara, tem duas grandes coisas: ela tá fechando com você porque ela quer vender mais, então aí vocês são sócios. Ela tá fechando com você pra ter o direito de vender e ela tá te pagando por isso, *royalties* sobre vendas. Só que ela também tá pegando carona no teu uniforme pra expor a marca dela, aquilo é imagem. Então ela deveria te pagar por imagem. O que tá acontecendo? Cada vez menos empresas querem pagar pela imagem, querem só um acordo de vendas. Cara, se você quer um acordo de vendas ele vai provavelmente colocar uma condição que talvez você indo direto na fábrica você vai conseguir uma condição melhor. (E14).

A existência de escolas de futebol oficiais dos clubes, no modelo de franquia, foi citada por E1, E5, E8, E11 e E14. No caso do C5 as mesmas não possuíam ligação com o departamento de marketing e no C1 haviam outras modalidades, como natação, basquete e vôlei. E1 e E14 indicaram que seus clubes comercializavam franquias de lojas de produtos oficiais, com o processo de venda e atendimento aos franquizados controlados pelo marketing.

Outro produto identificado foi o museu sobre a história do C4, existente no estádio em que o clube realizava seus jogos. Já com relação ao estádio, foram citadas placas de publicidade (E7, 9, 10.1, 11 e 12), cadeiras cativas e camarotes (E7, 11 e 12).

Sobre produtos on-line, cinco entrevistados (E1, 2, 4, 7 e 11) afirmaram que seus clubes possuíam canais de vídeos, todos hospedados no YouTube e, no caso do C11, havia também um canal de *streaming* online no formato OTT (*Over-The-Top*).

Por fim, o entrevistado 11 citou diversos produtos do clube, todos desenvolvidos com parceiros, como banco digital, cartão de crédito pré-pago, chip de celular com conteúdo exclusivo e programa de fidelidade para o torcedor, com troca de pontos por descontos no clube e em parceiros.

#### **4.2.4.2.1. Licenciamento**

Dos 14 clubes analisados, representantes de cinco (E3, 7, 9, 12 e 13) afirmaram que não possuíam contratos de licenciamento das suas marcas para a fabricação de produtos oficiais. Destes, E12 e E13 indicaram que os clubes chegaram a vender, em lojas próprias ou parceiras, produtos com a sua marca que eram comprados diretamente dos fabricantes.

O E12 acrescentou que o clube já havia sido procurado por interessados em licenciar a marca, mas tais acordos foram negados pela diretoria e que ele próprio pretendia produzir produtos para comercializar na sua loja de material esportivo por meio de uma negociação com o clube.

[...] eu já vendia brindes também [na loja oficial]. [...] eu comprava de terceiros [...] Mas agora vou desenvolver. [...] Não, não existe licenciamento. Eu perguntei pra eles [diretores do clube] da gente fazer, não é viável. Eles acham que vai gastar mais, que não é viável pra gente. 'O que vocês venderem do [C12] tá bom'. Só que tem, lógico, pedir permissão. [...] Mas eu vou bater na tecla pra eles ainda licenciarem porque eu acho importante mesmo assim. Mesmo estando fora, se tiver fora [do clube]. [...] Já teve advogados pra procurar pra licenciar a marca [C12]. Mas eles não querem saber, não querem conversa. (E12).

Já o E7 citou que:

[...] a gente tem... o produto... a gente não tem um licenciamento fechado com uma empresa. A gente tem muito estoque de produtos que foram feitos à muito tempo atrás. Então a gente tem chaveiro, chinelo, todos esses suvenires que existe a gente têm pra vender nessa loja. Aí a gente vende as camisetas, os uniformes atuais, camisa e tudo mais. Na nossa loja do clube a gente vende até o uniforme antigo ainda que a gente tem no estoque. Então nossos contratos têm permitido isso, nenhuma empresa ainda exigiu, falou assim: 'oh, chega agora, não vende mais nada, vai vender só a nossa'. A gente ainda tem esse trabalho. Logico que no estádio não vai ser dessa forma, mas a gente tem alguns produtos licenciados. A gente tá procurando licenciamento, a gente tá negociando com uma empresa que vai fazer o nosso uniforme a partir do segundo semestre [de 2019] e essa empresa ela vai gerir pra gente toda essa parte de... colocar os uniformes nos e-commerce, colocar o uniforme em lojas físicas. Ela vai ser um parceirão da gente em tudo. [...] Mas aí a gente... e eles vão negociar pra gente o licenciamento. (E7).

Todos os representantes dos demais clubes citaram possuírem contratos de licenciamento. E5 e E10.1 explicaram que possuíam contratos que autorizavam o uso da marca e dos demais símbolos do clube por terceiros, que pagavam *royalties*, ou seja, um percentual das vendas.

Com *royalties*, a gente tem todos os contratos direcionados para isso (E5) Nós temos sim a nossa marca licenciada, né? Não é qualquer um que, a menos que tenha autorização pra fazer qualquer objeto, enfim, qualquer instrumento com a marca do clube é preciso de uma autorização. [...] Licenciando junto ao próprio clube e em cima daquilo, das vendas, tem um *royalty* que vem pro clube. É assim que funciona esse departamento. (E10.1).

O entrevistado 11 citou que analisava detalhadamente a empresa interessada em ser parceira, além de verificar se o produto era do interesse dos torcedores.

É, com um produto legal e adequado né? Não é qualquer coisa que a gente faz, mas um produto legal e adequado que se encaixe no dia a dia do cara. (E11).

A E8 afirmou que o controle da venda dos produtos licenciados era realizado por meio da venda, pelo clube, de um selo holográfico numerado de produto oficial aos parceiros. Ela ainda acrescentou que a procura das empresas interessadas estava diminuindo e que a loja oficial havia se tornado uma licenciadora, já que em muitos casos a própria loja produzia os produtos para a venda.

A gente tem os licenciados, né? A gente tem notado que tem diminuído, as empresas licenciadoras têm diminuído, questão de garantia mínima, enfim, as empresas deram uma segurada. Mas hoje a nossa loja oficial ela também é um licenciador. [...] Então se eles querem fazer uma garrafa no fornecedor ali da esquina, eles podem licenciar esse produto. Eles colocam o selo e tem funcionado bem dessa forma. [...] E tem alguns produtos que a loja mesmo desenvolve porque, por exemplo, almofada, às vezes o licenciado fala: 'tem que comprar pelo menos 200'. Pô, a gente não vende 200 almofadas. Então é mais fazer... a loja procurar um fornecedor que faça só 50 e licencia, paga pra gente o *royalty* e compra o selo, que a gente tem um fornecedor do nosso selo. A gente tem um contrato com a Star, acho que atende a maioria dos clubes. [...] Oficial. Eles compram o selo e a Star repassa o *royalty* pra gente. Então é tudo certinho essa parte de licenciamento. (E8).

O licenciamento da marca do C6 era realizado por meio das diretrizes da sua matriz europeia, com a realização de licitação para buscar interessados em utilizar a marca. Já o E1 citou que o clube possuía uma área do departamento de marketing dedicada à todas as etapas do processo de licenciamento:

Tem uma outra gerência de licenciamento de produtos que é quem vai cuidar exatamente no processo de captação de novos licenciados, de controle dessas relações, desses contratos, dessas renovações, dessa busca por novos, novos, novos produtos, novas linhas. É um trabalho muito pulverizado porque são vários licenciados pequenos, mas tem um grande licenciado, no caso hoje é a [empresa de material esportivo patrocinadora], mas que você tem uma série de outros licenciados que vão de copinho a relógios caros, que é uma linha de trabalho que a gente tem que desenvolver e isso bate também com os canais de vendas, ou seja, com as lojas oficiais do clube, com a loja de e-comercial oficial do clube. (E1).

Com relação aos produtos licenciados, E11 citou que seu clube possuía contratos com 150 empresas que produziam mais de mil produtos, enquanto E14 citou possuir acordos com empresas de mais de 50 setores. Além do uniforme de jogo, que em todos clubes era produzido por uma empresa que detinha licença para tal, foram identificadas uma gama de produtos, como:

- a) C4: camisas antigas/retrô, linha de roupa casual, capas para celular, roupas de criança, futebol de botão e brindes (canetas, canecas, chaveiros, squeezes, etc.);
- b) C5: urso de pelúcia e brindes;
- c) C8: produtos para animais de estimação, roupas infantis, imãs e brindes;
- d) C2: cerveja artesanal, brindes, bobina de cupom fiscal e quadros.

#### **4.2.4.2.2. Patrocínios**

Todos os clubes analisados possuíam, ao menos, patrocínios nos uniformes da equipe principal e parcerias ou permutas em troca de placas de publicidade nos estádios. Alguns entrevistados comentaram sobre os patrocínios existentes, como a E8, que afirmou que o clube não possuía dificuldades para obter patrocinadores devido a praticar valores inferiores aos “grandes” clubes, por estar localizado em uma cidade populosa e ter uma grande exposição na mídia.

Já o E1 citou que no clube o patrocínio não se resumia aos dos uniformes da equipe principal, com outras propriedades e possibilidades, como ações de relacionamento e com os sócios. O departamento de marketing do C1 possuía um setor para o desenvolvimento de novas possibilidades de negócios conforme as necessidades dos interessados, com as negociações coordenadas pela área comercial.

A representante do C3 citou que os patrocinadores eram todos da cidade e foram obtidos ou por meio do relacionamento pessoal dos diretores do clube ou com auxílio da prefeitura. Em oposição, E10.1 e E12 citaram que a maioria dos patrocinadores eram de outras cidades, pois os valores das principais cotas de patrocínio eram elevados para as empresas locais, que possuíam apenas acordos menores. E12 ainda destacou que o clube era beneficiado pelo fato de que a maior cidade da sua região não possuía equipes disputando os principais campeonatos, o que atraía as grandes empresas da região.

#### 4.2.4.2.3. Sócio-torcedor

Com relação aos programas de sócio-torcedor, cinco dos 14 clubes analisados não possuíam esse tipo de produto: C3, 6, 7, 10 e 12. O E6 afirmou que seu clube já havia tido um programa de sócio que foi cancelado devido à baixa adesão, mas que estava em estudo a sua recriação. Situação semelhante ocorreu no C3, com a falta de calendário anual atrativo apontada, por E3.2, como a razão para a extinção do programa.

Porque o sócio-torcedor, quando funciona bem nos outros times, quando eles têm um calendário com... o ano todo. Tem Série B, Série C, então vale a pena pro cara... ter ingresso. (E3.2).

Os clubes 10 e 12 não possuíam programas de sócio-torcedor, mas seus representantes indicaram que existiam ações, em parte, semelhantes, como a comercialização de carnês de ingressos com desconto para cada campeonato. Em ambos a ausência foi justificada, como no caso do C3, pela falta de competições anuais atrativas para o público.

Pela primeira vez nós vamos começar com algo muito próximo com o sócio-torcedor, que é aquele carnê anual, aonde ele gera uma série de benefícios para esse torcedor e juntamente a isso vamos estar desenvolvendo algumas promoções pra esses torcedores específicos que se associaram. (E10.1).

O passaporte eu que criei. Na verdade, antigamente eles falavam carnê de ingresso. Aí eu falei: vamos fazer Passaporte do [C12], fica uma coisa mais legal, tal. E pegou, cara. [...] Ele é metade do preço do que você comprar na bilheteria. A vantagem que você já tem o ingresso, um cartão magnético já carregado pros seis jogos. Você já passa na catraca, não precisa pegar fila, não precisa pegar nada, entendeu? [...] Eu fiz o projeto [do sócio-torcedor], porém eles acharam que é inviável ainda porque o [C12] ainda não tem um calendário completo. Se estivesse disputando no mínimo uma Série C, que é um calendário maior. Porque a D ainda é 2, 3 meses de campeonato, já acaba no meio do ano, a D. Então não é legal. Mas se tivesse numa Série C, que já começa e vai até o final do ano aí daria para fazer. (E12).

Em nove clubes (C1, 2, 4, 5, 8, 9, 11, 13 e 14) foi identificada a existência de programas de sócio-torcedor. Sobre a quantidade de sócios no momento das entrevistas, o E2 apontou que o clube possuía 1.700 sócios, o E4 citou mil, a E8 cinco mil, a E9 800 sócios e o E13 300 sócios.

Os objetivos de todos os programas identificados eram semelhantes: gerar receitas fixas para os clubes em troca de descontos ou gratuidades nos ingressos dos

jogos, além de benefícios e descontos em outros produtos/serviços dos clubes e em parceiros, havendo diversos tipos de planos: empresarial, infantil, etc.

[...] porque o [C2] ... ele vende o sócio-torcedor com acesso livre nos jogos. Então o plano é 35 reais e ele assiste todos os jogos na arquibancada. 70 reais todos os jogos na cadeira. (E2).

Bom, no Paulistão de 2018 a gente já criou um sócio-torcedor novo. Que foi o 'sócio-torcedor especial'. Que ele é zero ... custa zero reais, né. Na verdade, as crianças até 12 anos e os idosos acima de 60 se cadastram, né, e tem acesso gratuito aos jogos. [...] E esse ano pro sócio-torcedor 2019 a gente criou o 'sócio-torcedor aliado'. Porque a que trabalha não... a gente não trabalha com a palavra patrocinador, a gente trabalha com a palavra aliados. Então nós criamos um sócio-torcedor específico para pessoas que trabalham para as empresas que nos patrocinam [...] com um custo bem menor e com os mesmos privilégios: entra de graça nos jogos. [...] então, assim, o nosso... quando você fala qual o benefício do sócio-torcedor? O nosso benefício é entrar de graça. (E9).

Existem quatro formatos de você se tornar o sócio-torcedor. O básico, que hoje você paga em torno de 20 reais mensais, e um outro um pouco mais caro, em torno acho que de 100 reais mensais, mas aí também engloba o cara tá em numa área mais reservada, tem um outro tipo de tratamento. E aí então são esses tipos de ações e claro também existe a contrapartida de incentivar um pouquinho mais. [...] Isso, já é incluso nesses valores [o ingresso dos jogos]. (E13).

E aí você tem também, além dele ser um sócio contribuinte pra esse desempenho [esportivo], ele tem retorno em benefícios, descontos, que fazem com que a mensalidade que ele paga seja compensada pelo um retorno financeiro também com descontos e benefícios. (E14).

Quanto à gestão dos programas de sócio, dos nove clubes que o possuíam, cinco (C2, 4, 5, 11 e 14) o geriam em parceria com empresas terceirizadas que eram responsáveis desde o sistema de controle até o relacionamento com os sócios, com o departamento de marketing adotando ou uma posição estratégica ou de acompanhamento. Já em quatro clubes (C1, 8, 9, e 13) toda a gestão era realizada pelo próprio departamento de marketing, contando com, no máximo, o suporte de softwares de empresas terceirizadas.

Sobre as receitas obtidas pelos programas de sócio-torcedor, em grande parte dos clubes as mesmas eram destinadas ao caixa geral do clube. Os entrevistados 1 e 8 citaram que parte da receita era revertida para o desenvolvimento do próprio programa. No C14, toda a receita era direcionada à equipe profissional, sendo esse um dos motes do programa, já que o valor pago pelo torcedor gerava, segundo E14, resultados em campo.

[...] porque ele [sócio-torcedor] investe diretamente... é um dinheiro que é direto, é um dinheiro que é uma margem muito grande pro clube. Que vai direto pro departamento de futebol pra que o clube performe bem e isso gere... qual o maior retorno que ele [sócio] quer? O clube dele dando retorno em termo de alegria, de orgulho por tá fazendo um bom trabalho. [...] E ele se sente parte disso. Então ele é um patrocinador do clube. (E14).

Por fim, foi verificado que nos clubes que possuíam programas de sócio-torcedor o mesmo era tratado como um dos principais produtos, principalmente pela renda praticamente fixa gerada. Destaque para E1, E11 e E14 que afirmaram que o sócio-torcedor era o principal produto dos seus clubes e que o objetivo dos departamentos de marketing comandados por eles era sempre transformar os torcedores em sócios-torcedores, gerando receitas, fidelidade e um relacionamento próximo.

#### **4.2.4.3. Preço**

Sobre o componente Preço do composto de marketing, grande parte dos entrevistados consideraram apenas os ingressos das partidas, sem citarem a definição dos valores das outras propriedades. O entrevistado 11 abordou outros produtos, afirmando que a determinação para todos era de responsabilidade do departamento de marketing, com base em dados e análises.

O E1 citou que tanto para os ingressos como para outras áreas, como programa de sócio e licenciamentos, o processo de precificação era simples e realizado pelo marketing. A principal ação era a criação de subprodutos para sofisticar, com diferentes faixas de valores, e para aumentar as receitas.

Assim, preço pra esse produto [sócio-torcedor] acho que é tudo muito básico na verdade, não tem muita diferenciação em relação à isso. Acho que talvez você consiga uma sofisticação dentro, é quase subprodutos, como é que eu sofistico? A questão dos subplanos de sócios, como é que eu sofistico a questão do licenciamento em algumas linhas. Não tem muita, muita novidade nessa questão, acho que você acaba sendo meio básico. Em relação a preço é uma questão de você tornar isso mais técnico e menos empírico, acho que é um desafio. Acho que isso tem sido interessante. [...] A gente tem total autonomia, a parte boa. A gente tem total autonomia nesse aspecto, a gente mudou, por exemplo, a precificação esse ano. Só um exemplo: a gente mudou essa precificação esse ano, estabeleceu uma precificação especial pra sócio, diminuímos, na verdade, o preço de quase todos os ingressos e uma alteração muito agressiva pra sócios. O que isso gerou? Gerou um aumento do plano de sócios esse ano, gerou um aumento de público em estádio e um aumento de arrecadação, mesmo tendo abaixado o público, desculpa, mesmo tendo abaixado o preço. (E1).

Sobre a precificação dos ingressos, quatro entrevistados (E3, 10.1, 11 e 12) citaram que utilizavam pacotes/carnês. O E10.1 ainda acrescentou que utilizaria, em 2019, um carnê anual com valor máximo de 30 reais por jogo, já que a sua torcida não aceitava valores superiores, além da realização de promoções com a Federação Paulista, como a troca de ingressos por garrafas plásticas, ação chamada de Futebol Sustentável. O E12 citou que os valores dos ingressos avulsos e dos carnês eram definidos pela diretoria, sendo estáveis há alguns anos. Já o E11, que também utilizava pacotes, ainda que com limitações legais, afirmou que o clube possuía parceria com uma universidade para o desenvolvimento de um sistema para precificação dos ingressos, que no momento da entrevista era realizada a cada jogo, com base no adversário e outros fatores não citados.

E aí gente tá tentando criar regra com isso, né? Mas é um negócio muito complicado porque você esbarra num monte de legislação que não tem o mínimo cabimento. Você não pode vender um setor com preço diferente. Só no futebol existe isso. Vai na companhia área você paga hoje, daqui dez dias é totalmente diferente. E a gente só se ferra por causa disso. [...] Ah, mas aí cobram os profissionais de marketing dos clubes. Ah ninguém vende *Season Ticket*, ninguém vende isso. Porra, eu não sei se o [C11] vai tá na final do campeonato ou não. Eu vendo um *Season Ticket* de depois eu não posso mexer no preço mais pra ninguém. [...] A gente trabalha com pacote. Mas aí tem umas leis e umas regras meio idiotas no Brasil que inflexibiliza a gente. Por exemplo, eu não posso fazer um site de revenda de ingresso. Isso é um absurdo, é um absurdo não poder vender, ele me trata como um cambista. [...] São coisas que no Brasil não tem o mínimo nexos. Você entra qualquer site europeu, americano, *StubHub*, compra lá o ingresso que você quiser. O cara já comprou, vende no preço que você quiser. Não, aqui não, todo mundo põe regra. Então... aí não tem profissional que resolva, né? (E11).

O E7 indicou que seu clube não possuía ações relacionadas à precificação dos ingressos, como programa de sócio-torcedor e pacotes, sendo os valores definidos pela diretoria. O papel decisivo da diretoria nos preços dos ingressos também foi verificado nos clubes 6, 8 e 9. O primeiro adotava uma política de preços baixos para atrair torcedores, enquanto o C8 realizava promoções constantemente, ações não realizadas pelo C9, que mantinha os valores elevados para valorizar o programa de sócio-torcedor.

A sofisticação dos preços com base em subprodutos citada pelo E1 também era adotada pelo C5, que no momento da entrevista estava reformatando o estádio com a criação de setores populares e *premium* para atrair novos públicos e elevar as receitas de bilheteria. Por fim, o E14 utilizava um modelo de precificação baseado no



histórico de público, afirmando que eram mantidos praticamente os mesmos valores desde 2015 e que, se comparado a 10 anos, os valores tiveram pouca variação, apesar do clube possuir um novo estádio. O entrevistado ainda mencionou que o futebol estava cada vez mais caro e que os lugares eram limitados, pontos que restringiam a adoção de valores baixos, indicado o programa de sócio-torcedor como uma alternativa para ingressos com valores mais acessíveis.

Você imagina o seguinte: você vai ao restaurante toda semana. Ao restaurante caro que você queira ir? Você não vai. [...] Você vai uma vez por mês, uma vez a cada dois meses. Você junta dinheiro. É isso. Eu quero ir a um bom jogo eu guardo dinheiro. Cara, a gente tem que.... a gente não pode, cara, ter uma visão populista da coisa. [...] Não vamos ser demagogo, não vamos ser populista. É caro, é uma indústria cara. Pra manter você precisa ter recurso e você tem que atender ao teu cliente com todas as possibilidades. Então, há diferentes formas de você apoiar teu time, de você assistir ao teu time. E a gente procura exatamente trabalhar nisso. Mas a gente procura também desmistificar que o ingresso em si é caro. Como eu te dei o exemplo: o mesmo estádio, só que agora remodelado, pegando ele de 10 anos pra cá o ingresso custaria 60 reais hoje. Nesse mesmo estádio hoje custa 90. Só que é uma arena completamente diferente, com um clube completamente diferente, é disso que a gente tá falando. [...] Mas por isso que vamos pensar em outro prisma também: o estádio, cara, ele tem 40 mil lugares. Se você pega numa temporada inteira você tem ali um milhão de ingressos vendidos. Você tem 150 mil pessoas que circularam por ali, 150 mil CPFs únicos. Sabe qual a torcida do [C14]? 16 milhões. 1%. Menos de 1% vai ao estádio. O nosso desafio é também como que eu atendo aos 99. Via direito de transmissão. A minha imagem tem que chegar pra essas pessoas. Então, há diferentes formas de torcer. Se você não tem dinheiro ou você vai menos vezes ou você faz um plano [de sócio]. O importante é você criar alternativas. (E14).

#### **4.2.4.4. Praça**

Com relação ao elemento praça/distribuição, dois aspectos foram abordados: os canais de venda dos clubes, especialmente as lojas oficiais físicas e online; e o estádio em que o clube mandava os seus jogos. Devido à extensão dos dois temas a categoria foi dividida em duas subcategorias apresentadas a seguir.

##### **4.2.4.4.1. Lojas oficiais**

Dos 14 clubes analisados, representantes de oito (E1, 4, 5, 6, 7, 8, 11 e 14) citaram que seus clubes possuíam lojas oficiais. Sete possuíam lojas físicas fixas, enquanto o C6 montava a sua loja física no estádio onde mandava os jogos conforme a demanda ou a partida. Sobre as lojas online, o C7 não a possuía e o C4 direcionava seus

torcedores, no site oficial, para a loja dos parceiros do clube. Sobre a gestão das lojas, apenas o C8 a terceirizava, enquanto C1, 11 e 14, além de gerirem as lojas físicas e online próprias, comercializavam e controlavam franquias das lojas.

Por outro lado, os clubes 2, 3, 9, 10, 12 e 13 não possuíam lojas físicas ou online próprias. Desses, a E9 indicou que seu clube teve em 2018 uma loja temporária no shopping da cidade e tanto o E12 e o E13 citaram que as lojas dos seus clubes haviam sido fechadas devido à contenção de custos.

Por fim, destaque para o fato de que quatro representantes dos clubes sem lojas próprias afirmaram que possuíam parcerias com comerciantes locais da área esportiva para a venda de produtos do clube, sendo que no caso do C10 o proprietário da loja também era o diretor de marketing.

#### **4.2.4.4.2. Estádio**

Com relação aos estádios utilizados, os entrevistados foram questionados inicialmente se os mesmos eram próprios ou alugados, com seis clubes sendo proprietários: C1, 5, 8, 10, 11 e 14.

Já oito utilizavam de terceiros, com o C6 alugando o do C8 e os outros sete (C2, 3, 4, 7, 9, 12 e 13) jogando em estádios públicos. Destes, quatro possuíam concessões (C3, 7, 9 e 12), dois alugavam (C2 e 13) e o C4 o geria em conjunto com a prefeitura. O C1, apesar de possuir, também alugava um municipal de outra cidade.

Alguns entrevistados teceram comentários sobre a situação e a utilização, pelo marketing, dos estádios. Tanto E1 como E7 citaram que possuíam dificuldades em realizar ações com torcedores ou patrocinadores pois os mesmos eram antigos e, no caso do C7, localizado em uma área residencial e sem área externa para eventos. Por outro lado, o E11 citou que o estádio do clube foi construído prevendo a realização de ações com torcedores e patrocinadores, como no caso dos camarotes corporativos para locação e de espaços para propiciar experiências únicas aos torcedores.

É, não é um problema, pelo o contrário, é uma oportunidade, é um privilégio você poder ter duas casas pra jogar. Por que é um privilégio? Primeiro porque você não cansa nenhum dos dois públicos podendo fazer isso, ou seja, ao invés de você ter três jogos no mês numa mesma praça, quiçá quatro depender da confusão de calendário e de competições simultânea, mas digamos uma média de três jogos de mando por mês. Eu consigo ter dois jogos numa praça, um jogo numa praça, intercalo. Eu acabo não cansando o público e não exaurindo o bolso do torcedor, eu abro uma possibilidade de maximizar receita de

ingressos em relação a essa variação entre um ou outro, eu regulo um pouco mais a oferta e demanda entre esses dois mercados. [...] No nosso caso então, mais dramático ainda, porque a gente tá falando de dois estádios antigos. (E1).

Tem os camarotes de festa, o cara pode chegar duas horas antes, almoçar com *all inclusive* e assisti ao jogo e ainda ficar depois do jogo, com bebida alcoólica depois do jogo, porque infelizmente não pode beber. Isso é muito ruim pra gente. [...] É, são quatro camarotes de festa. Um é do [programa de sócio-torcedor], que só pode ir [sócio]. O outro a gente vende por jogo e os outros dois são de dois parceiros. Um da [empresa de bebidas], que vende com a gente também, e o outro de um outro parceiro que tem licença com a gente pra poder fazer essa venda. Aqui embaixo eu tenho uma sala de aquecimento, então os Vips aqui podem descer antes do jogo e assistir o aquecimento do clube. Não sei se você já viu a sala aqui? Então os Vips descem pra assistir, a gente desce com o cliente do camarote depois pra pegar autógrafo na zona mista. Tenho van chegando no S2, S3 parando direto pra chega no *business*. Tem milhões de opções de entretenimento, tem os restaurantes que tão ficando pronto aqui, na própria academia tem plano que você pode, a academia fica aberta durante o jogo, se você... pode ficar treinando durante o jogo onde tem sua cadeira. Cara, tem muita coisa. (E11).

Os entrevistados 5 e 13 citaram que os estádios utilizados pelos clubes estavam em reforma para, no caso do C13, ampliar as arquibancadas, e no caso do C5 para a modernização e criação de um setor *premium*, que, segundo a E5, teria espaços utilizados por restaurantes e camarotes, gerando receitas e atraindo novos públicos devido à um serviço de melhor qualidade.

Todos os camarotes vão ser *open bar*... é incluso, né, nos camarotes. Tanto camarotes quanto suítes *open bar* de chope [xxxx], que é nosso patrocinador, e petisco, laticínios, coisinhas fáceis para comer durante o jogo, né. (E5).

O E6, cujo clube alugava o estádio do C8, afirmou que mesmo nessa situação ele expunha placas da equipe e dos patrocinadores, algo que E2 e E4 citaram ser difícil devido aos acordos com as prefeituras locais. E4 também indicou que seu clube tentou realizar uma nova divisão no estádio, com áreas populares, mas que a ação não foi exitosa, além de comentar que fatores externos, principalmente a Polícia Militar, impediam a realização de mais ações para melhorar a experiência dos torcedores.

Dentro do estádio a gente quer melhorar a nossa experiência de jogo. Mas a gente emperra onde? Polícia, polícia! Então, por exemplo, a gente queria fazer o *food park*, não rolou. [...] Nem no lado externo. Ela falou assim: 'não, não pode ter um *food park* aqui embaixo por causa que se explodir um gás tá embaixo da arquibancada'. 'Pô, mas

ali tem um bolsão...'. 'Não, não pode!'. Por quê? Porque a relação com a polícia era ruim por causa daquele mesmo diretor [...] Eu quero fazer o negócio mais legal. 'Pô, me ajuda a fazer um negócio mais legal'. 'Pô, e se der uma merda?' 'Se der uma merda eu tô contigo cara. [...] Der uma merda eu vou assumir o negócio, você me ajudou e a gente vai junto'. Nós temos que pensar na população. (E4).

#### 4.2.4.5. Promoção

Com relação ao item Promoção do composto de marketing, os entrevistados citaram que realizavam diversas ações, online e offline, para promover os clubes e seus produtos e serviços entre os *stakeholders*, principalmente os torcedores.

Sobre as ações online, as relativas às redes sociais oficiais foram citadas por oito entrevistados (E1, 2, 4, 7, 8, 11, 12 e 13). O E1 indicou que o clube buscava utilizar o humor e a provocação sadia, com *memes*, por exemplo, para divulgar os seus produtos/serviços. O E2 apontou a busca pelo aumento dos seguidores, algo dificultado pelas limitações financeiras do clube, e E11 citou utilizar o número significativo de seguidores para divulgar a marca e os produtos do clube e dos patrocinadores. Destaque ainda para o C4, 7, 8 e 12 que pagavam para impulsionar as postagens e obter novos seguidores, com C8 e C12 realizando sorteios online de brindes e camisas oficiais.

[...] e a parte de promoção, em especial em função da integração com a comunicação, ou seja, todo trabalho de redes sociais, é óbvio, você tem ali o meme, você tem ali o vídeo que vai viralizar, você tem de certa maneira as provocações nas redes, um tom mais irreverente, mas tudo isso tá trabalhando em prol de você aumentar sua plataforma digital e em prol de você a partir dessa plataforma digital você divulgar todos seus produtos. Então, acho que hoje o que eu tenho diferenciado muito o trabalho tem sido essa integração porque isso facilita e fortalece muito o P de promoção. (E1).

É, esse ano a gente conseguiu desenvolver mais coisas. Não, não exatamente o que a gente gostaria porque faltou o recurso. Mas a gente conseguiu fazer um trabalho legal... eu acredito assim... em Instagram... no Instagram a gente saiu de, sei lá, tinha menos de 3 mil e tá chegando em 15 mil curtidas agora, né? No Facebook também. A gente conseguiu bastante visualização, entregou pra, pro torcedor um conteúdo que eu acredito tenha sido bacana. Dentro da nossa possibilidade, né? Tem... tem... tem muita dificuldade de recursos, a gente vai fazendo... vai ter um jogo lá no Maranhão, o clube não tem dinheiro para comprar passagem, sabe? Pra gente mandar alguém lá... (E2)

Sempre falo: produção de conteúdo, produção de conteúdo pros nossos... porque mesmo assim, cara... eu tenho 40 mil seguidores, não é um número grande pra [cidade] [...] Põe 240 [mil habitantes], é um quarto, um sexto. É pouco. E a gente tá falando no Facebook, porque nós das outras é menor ainda. A gente tá tentando trabalhar, começando a aumentar, arrumando um dinheirinho pra começar a impulsionar, pra

patrocinar post e tal. Porque hoje a gente sabe, que é mídia social. Foi quando eu convencê-los que eu precisava de uma TV. 'Ah, mas funciona?' Não, tem que ter! Tem que ter. Não, não temos equipamento. Não, beleza, eu compro o equipamento, o equipamento é meu. (E4). A gente potencializou as redes do clube, Facebook, Instagram. A gente chegou lá essas redes não tinham três mil seguidores e hoje a gente tá com 40 mil em cada uma delas, as duas páginas verificadas. [...]o nosso forte é digital. A gente impulsiona, a gente faz uma parceria com as nossas organizadas e eles replicam tudo aquilo que a gente impulsiona. (E7).

Também foi identificada a transmissão de jogos como ferramenta para a promoção do clube e dos seus parceiros (C4) e a criação e manutenção de canais online de vídeos com conteúdo exclusivo.

Por isso que eu falo: [o C4], virou detentora da sua informação e isso tem uma mão de obra especializada e uma demanda grande. Quando você é detentora da sua informação, senão você passa qualquer merda pra imprensa, ela soltava aí e os cara iam saber como. Hoje não, o torcedor [do C4] ele entra no Twitter ele sabe o que tá acontecendo, ele entra no Instagram ele sabe o que tá acontecendo, entra no Facebook ele sabe o que tá acontecendo. [...] nós temos que ser detentores, porque, assim, chega assim tudo assim a informação, o cara não tá aqui dentro. (E4).

Já sobre as ações promocionais offline, foram citadas diversas, como campanhas publicitárias em canais de televisão abertos e fechados (E7, E11 e E14), sendo tais espaços obtidos através de permutas ou previstos nos contratos de transmissão dos jogos. Sete entrevistados (E2, 4, 8, 9, 10 e 13) também citaram o uso de emissores de rádio para a divulgação, com espaços comprados ou obtidos por meio de parceiras, como por meio da cessão de ingressos.

É obvio que o orçamento de uma, de uma marca como o [C14], pela, até pela, pelo pouco tempo que a gente tem uma, uma visão mais empresarial, uma visão de cultura de gestão de marca, o orçamento não é tão grande. Mas a gente sim se preocupa muito em ativar a marca, em fazer ações promocionais, em fazer ações de mídia. Então, sim a gente tem uma preocupação muito com isso. Agora, não é um orçamento, não é um *budget*, o orçamento de uma grande empresa multinacional. Eu não faço campanhas na televisão, entendeu? [...] Eu faço campanhas de uma forma muito mais pontual. Não faço uma campanha continua. (E14).

É essa que a gente vai fazer agora [campanha]. Institucionais sim, sempre. Pra reforçar... É, todo ano. Todo ano a gente faz. Pra gente reforçar o conceito, como você falou, da marca, isso é fundamental. Então a gente tem espaço na Globo, a gente usa esse espaço pra utilizar em coisas. [...] Quando a gente fecha contrato a gente já tem espaço. A gente hoje usa o espaço da Globo, mas nossas mídias

sociais são significativas. [...] Sempre de um parceiro, né? Da agência que vai fazer agora é ele que... apesar que ele tá, a gente tá trabalhando com o calhau, né? Esse ano, mas tem um planejamento bem legal e as mídias sociais que a gente. O que eu tento fazer é trazer uma campanha, que nem eu vou trazer agora, junto com um dos produtos que a gente tem, entendeu? Porque como a gente sabe que a campanha vai ser sucesso a gente vincula com o produto. Essa, por exemplo, vai ser o [programa de sócio-torcedor]. No passado a gente fez da [...], que são as lojas. (E11).

Então, assim, no sócio-torcedor... a gente fez um trabalho no sócio-torcedor sem custo pro clube. Então eu pedi... a minha profissão, eu trabalho com emissora de rádio. Eu pedi pra um produtor de jingle... ele me deu jingle pro sócio-torcedor aí eu pedi pros meus colegas de rádio pra veicularem nas rádios e as rádios deram os espaços, eu dei espaço na minha rádio pra gente vincular. E a gente conseguiu trazer mais recurso pro sócio-torcedor. (E2).

O exemplo: da emissora de rádio que a gente tem essa parceria específica é porque eles têm um trabalho de ativação dentro do estádio, é fornecido para eles a questão do som que eles fazem [...] Dessa estrutura de anunciar algum evento específico, abertura, encerramento, intervalo e aí a gente cede esse espaço em contrapartida eles fornecem algumas ações como esses pedágios, que pra eles tem custo, mas pra gente nessa troca então acaba sendo uma vantagem. (E13).

Ainda foi citado o uso de revistas próprias, como no caso do C9, que possuía uma para os sócios, e parceiras (C9 e 13), além de acordos com jornais locais (C8, 9 e 13).

A gente trouxe uma coisa bacana esse ano que foi... a gente melhorou um pouco a comunicação com os sócios porque nós conseguimos uma parceria com uma editora e nós estamos ... nós temos uma revista do sócio-torcedor. [...] ela, pro clube, ela tem custo zero. Porque a gente fez uma parceria com a editora. Eles rodam, se eu não me engano, 1000 exemplares. Ela é bimensal. Ela é entregue na residência do sócio-torcedor e ele também coloca algumas edições em pontos estratégicos. Assim, algum comércio que tenha a parceria com ele, esse tipo de coisa. Mas teoricamente você não consegue comprar... (E9).

Sim, a gente tem as nossas parcelas de rádio, de jornal. A gente sempre divulga, principalmente se é um jogo importante a gente sempre coloca no jornal. [...] É parceria, é permuta. (E8).

O uso de faixas (C7, 10 e 12) expostas em locais estratégicos das cidades e de carros de som (C4, 9, 10, 12 e 13) também foram citados.

Nós usamos um pouco de cada ferramenta, né? Nós temos aí, nós procuramos diversificar. Porque tem aquela, aquele que só vê as notícias da mídia interativa e tem aqueles que... [a cidade] ainda tem bastante gente que escuta o rádio, tem bastante gente que fala: 'ah, eu não vi o carro de som passando, anunciando'. Então nós diversificamos. Então nós fazemos um pouco de todo. Anunciamos na rádio, anunciamos carro de som, colocamos, já tem os pontos estratégicos na cidade onde é colocadas as faixas atualizando, quando vai ter jogo,

a hora, o local. [...] Isso funciona bem! Porque a gente tem pessoas que, que... que olham, departamentos específicos, né? Então eu preciso saber pegar todos. (E10.1).

Pra cidade a gente faz mais aquele trabalho, que é antigo, coloca faixa: 'o Campeonato Paulista vai começar'. A cidade inteira tem faixa, aí jogos a gente coloca as faixas: '[C7] x [C9], 16h, [estádio X]'. A gente espalha faixa pra tudo lado. A gente fecha patrocínios que bancam essas faixas pra gente. A prefeitura libera pra gente uns outdoors, a gente passa lá também. (E7).

O que que funcionou por muito tempo aqui, cara? Carro de som, mas no Paulistão você não precisa. [...] E aí no segundo semestre, quando a gente precisava do negócio, faltava uma graninha. Então, como a mão de obra era curta e a gente... quando você não tem demanda e você tem uma mão de obra curta, beleza. O problema é parar tudo que a gente tá fazendo aqui pra ficar dois dias no semáforo com uma faixa: 'vai no jogo [do C4]'. (E4).

Nós já fizemos. Nós já fizemos de pôr carro som e faixa. [...] Não, funciona. Só que, por exemplo, não é da forma que eu queria. A gente fala: 'presidente, fazer tantas horas por dia que dá retorno. Não, não, faz só duas horas por dia'. Em vez de fazer o quatro por dia. (E12)

Isso é fundamental [faixa, carro de som, rádio], principalmente o público mais velho, que as vezes não tem acesso na rede social, entendeu? E gosta de futebol, ele tá sendo informado por esses veículos, por essas mídias. Então é importantíssimo sim. (E13).

Outra ação promocional foi a distribuição de brindes, como na compra de ingressos, citada por E3.1 e E9. Já E4, 6, 12 e 13 relataram a participação na campanha Futebol Sustentável, promovida pela FPF.

Nós tivermos o Futebol Sustentável e uma das demandas do Futebol Sustentável é o torcedor pegar o ingresso, trocar pelas garrafas Pet. E pra a gente receber... cada ingresso que passa na catraca o [C12] recebe 5 reais. O que a gente fazia? A gente fazia a troca, tudo. Levava nas escolas, a gente fez ação de levar o [mascote] nas escolas, pra chamar o torcedor pro jogo. [...] E aí a gente percebeu que as pessoas trocavam, ajudava, trocavam as garrafas só que não iam pro campo. Então a gente trocava 3 mil ingressos e vinha mil pessoas pro campo. Então pra a gente não era legal. [...] No [C12] só se for em um jogo decisivo. No jogo decisivo o pessoal vem pro campo. A gente percebeu que jogo comum o pessoal não tá interessado. Paulistão pessoal vem, nós já fizemos no Paulistão e gostamos. Nós fizemos a final, no jogo do acesso [...] na Série A2 de 2016, 8 mil ingressos. Foram os 8 mil trocados e se tivesse mais 2 mil vinha o pessoal. (E12).

Também foram indicadas ações com os atletas (C2 e C3), com o mascote (C8, 9 e 12) e com patrocinadores (C6, 8, 9, 12 e 13) durante os jogos, em locais públicos e nas empresas parceiras.

No dia a dia a gente acaba ativando muito o mascote [...] seja em campo com as danças, na arquibancada tirando foto com a molecada, nas empresas parceiras também, a gente acaba levando para poder ativar a marca. (E6).

A gente já teve a questão, vou começar lá de trás, a mudança do nosso [mascote], que é um cara que dança, então ele por si só já é uma atração. [...] O mascote é uma atração por si só. Hoje a gente tem a família dos mascotes, tem os dois pequenininhos que entram com as crianças, brincam com as crianças, é uma atração. Nem todo clube tem uma família, que eu me lembro talvez o Bahia tenha. (E8).

Nós já fizemos a Carreata do [mascote] para chamar o torcedor pro jogo. [...] No dia antes, dia antes. Pra vir no jogo. Tipo, sábado e no domingo era o jogo. O [mascote] andava de manhã pelo centro, [...] Funciona, a gente leva pirulito, a criança pegava pirulito, tirava foto. [...] Não, é dependendo do jogo. Da diretoria liberar, porque tem um custo, né? (E12).

Meu, principalmente com as empresas parceiras, né. A gente consegue, acho que praticamente todas as empresas que a gente tem uma parceria a gente cede ingressos, cede material promocional pra divulgarem, pra levar mais gente pro estádio, mas aos poucos a gente vai melhorando essa cara. [...] Sim, a gente acabou conseguindo conversar com o pessoal, mesmo, puta, o pessoal às vezes de bar e balada de [cidade do clube], a gente tem os mosqueteiros que cuidam dessa área né, então a gente consegue fomentar essa atividade com eles. [...] Já teve vez que a gente fez um contato com o pessoal de bebidas pra a gente desenvolver uma promoção que funciona em alguns mercados ou pontos de conveniência: comprasse duas latas de [bebida da empresa proprietária do clube], ganhava um ingresso pro jogo. (E6).

Foram identificadas também ações direcionadas para crianças, realizadas tanto em escolas (C10 e 12) como em outros espaços, como no caso do C9 que a fez no shopping local. Os entrevistados 5, 6 e 8 citaram eventos de lançamento de novos uniformes e o E6 também indicou ações com universitários e com atletas de outras modalidades, todas realizadas em parceria com a empresa proprietária do clube. Por fim, destaque para a série de ações realizadas pelo C5, em 2018, referentes ao centenário do clube.

Quando a gente fechou o primeiro ano com a [empresa de material esportivo], foi em 2015, que foi lançado do uniforme, não sei se você chegou a ver, que durante o treino os jogadores foram pegos de surpresa e o Rafael Goberna, piloto de paraplanagem [...], ele pulou no campo de treinamento mesmo, com as camisas para entregar com os jogadores. Nesse mesmo ano a gente fez o jogo com o [C14] no [estádio deles], o time, se não me engano, era a comemoração do 100º ano de jogos oficiais do [C14], a gente acabou levando roupa de motocross, teve o mesmo Rafael Goberna, ele pulou de novo no campo, entregou a bola do jogo. [...] Em 2016 também, no lançamento de uma camisa [...], quem foi entregar foi o Kaká Bueno, então ele saiu [do aeroporto] com o carro da Stock Car [...] pra entregar a camisa pros jogadores.



[...] Aqui na [empresa proprietária] tem os estagiários que ficam dentro das faculdades, [...] então a gente acaba conseguindo contato com as atléticas, com os cursos das principais faculdade [da cidade] e ceder ingresso ou conseguir um desconto para divulgar. (E6).

A gente no começo de 2018 também, foi uma coisa bem bacana que aconteceu. Final de 2017, começo de 2018, nós tivemos no shopping da cidade. Sempre tem uma atividade de férias das crianças. A atividade teve o tema [do C9]. Então, foi assim, uma ação superbacana para nós. Também totalmente gratuita. Não teve nenhum custo para o clube. (E9).

Bom, a gente teve jogo da seleção master [...]. A gente teve lançamento de moedas comemorativas do centenário, a gente teve a própria festa do centenário. A gente teve uma festa na véspera, a Virada do Centenário. (E5).

#### **4.2.4.6. Ações de entretenimento e experienciais**

Os entrevistados foram questionados sobre a realização de ações de entretenimento e/ou que gerassem novas experiências nos *stakeholders* dos clubes, principalmente nos torcedores, além da opinião deles sobre esses tipos de ações e os problemas para realizá-las.

Foram citadas diversas ações de entretenimento e experienciais realizadas durante os jogos, como camarotes com festas, alimentação e bebidas; aplicativo para interação com o público durante o jogo; e interações por meio do telão, todas citadas pelo E11.

A ação mais citada foi a realização, no intervalo dos jogos, de brincadeiras de chute ao gol com torcedores ou sócios-torcedores, realizada por oito clubes (C2, 3, 7, 8, 11, 12 e 13). Outra ação indicada por diversos entrevistados (E1, 2, 4, 7, 11 e 13) foi o uso do mascote em brincadeiras e na interação com os torcedores.

A gente tem o Pênalti Premiado, que a gente faz no intervalo dos jogos, onde o [mascote] vai pro gol, o nosso mascote, e nós fazemos três torcedores, que participam dois do Facebook e um no Instagram. A gente faz um pré sorteio pelo sorteador virtual e aí a gente chama ele: 'você vai participar'? [...] A gente já sabe que no começo nós vamos fazer sempre a do [mascote]. Eu queria mudar já pra fazer uma do chute do meio de campo, mas pegou tanto a do [mascote] que eles não querem que mude. (E12).

E durante os jogos a gente sempre estipula é... nós falamos o Desafio do [mascote], chamamos esse, essas ações Desafios do [mascote]. Todo campeonato esse desafio vai mudando: 'ah, não, é fazer gol da linha de escanteio, é fazer um gol do meio de campo'. (E10.1).

O Desafio do [mascote] ele, ele tem as duas categorias: a gente tem pras crianças e tem pro pessoal mais velho. (E10.2).

[...] o mascote não pode ser mais um cara de fantasia tirando foto. E pra achar esse cara foi um sofrimento. Vou falar pra você, passou mais de 100 cara de mascote aqui. Porque é o cara da Unesp, o cara não sei de onde lá. Esse cara é um amigo do [funcionário do clube] e ele

falou: 'posso ser?'. Pode, uma dificuldade. Pô, de repente esse moleque virou de ponta cabeça isso daí, todo mundo gosta dele, ele faz um show. A gente já tá... é que, porra, faltava essa pessoa que trabalhasse isso. (E4).

Também foram indicadas a realização de ações com patrocinadores e parceiros dos clubes (C1, 4, 11 e 13), sorteios de prêmios e brindes (C3, 7 e 12), ações para crianças (C1 e C14) e a entrada de crianças com os jogadores, que apesar de ter sido citada apenas por dois entrevistados, é uma ação frequente em todos os clubes e regulamentada pela FPF e CBF.

Então, o que a gente faz diferente tá, em algumas vezes, é... o que a gente consegue fazer é aproveitar o espaço físico da Praça [xxx], na frente do [estádio], quando a gente tem a liberação da prefeitura, pra que a gente faça esse matchday na praça. Ou seja, a gente leva estandes de patrocinadores, carreta de venda de produtos, ativações pra crianças, mascote etc., etc., tudo na praça. Funciona superbem, o torcedor e o sócio ele fica satisfeito, ele até cobra da gente mais vezes isso. (E1) Tivemos a ideia no jogo, na final do Torneio do Interior contra [C8], no ano passado, a gente fez com a colaboração dos patrocinadores. Eu ligava pro patrocinador: 'você tem, o que você pode, a gente sortear no intervalo do jogo, pro torcedor que tiver dentro do campo. Ah, eu tenho 10 pipoqueira, a [XXX], que vende panela de pressão, 10 pipoqueiras. Pô legal, 10 pipoqueiras'. A [XXX], que trabalha com material esportivo: 'eu tenho 20 bolas, 20 bolas de capotão'. A [XXX]: 'ah, eu tenho, tenho...', sei lá, eu não lembro, um tempero, alguma coisa assim, um kit. A [XXX]: 'eu tenho um fardo de refrigerante. Beleza'. A gente fez o intervalo sorteando mais de 200 brindes. E o pessoal que ganhava, porque a gente falava tudo no intervalo, foi sorteando, passava na loja e retirava já. Tinha que trazer o canhoto do ingresso. [...] Só que teve muita gente que não veio retirar. (E12)

Então, tem um espaço muito grande e o que a gente procura é trazer entretenimento nas alamedas também, antes do jogo. Trazer o público pra ele chegue mais cedo no estádio. No intervalo. Se você for ao [estádio] Parque você vai ver diversas atividades hoje que acontecem lá pra criança principalmente. Lúdicas, brincadeiras. [...] Dentro do campo sim, a gente já fez show, já fez várias atividades de entretenimento no intervalo, ações de interação com o sócio-torcedor (E14).

Porque, assim, a criança... muitas vezes ela não sabe que se ele vier aqui com o uniforme, preparadinho e tal, ele vai entrar com os jogadores... (E2).

O uso do sistema de som dos estádios foi citado por quatro clubes (C2, 3, 4 e 13), além de shows de dança antes e no intervalo das partidas (C3, 8 e 13); banda para executar o hino nacional (C13); presença de musas (C12 e C13) ou de ex-jogadores (C2 e C7); distribuição de água e pipoca (C6); jogo de luz e fumaça (C8); e festa para recepcionar os jogadores antes das partidas (C2 e C8).

Entre as ações para melhorar a experiência dos torcedores nos jogos foram citados aperfeiçoamentos na estrutura do estádio (E4, 5 e E11), como no acesso dos torcedores, principalmente dos sócios; do serviço de alimentação e bebida (C4 e C9); e a possibilidade de acesso a áreas nobres para todos os torcedores (C6).

Ele já tem um puta equipamento, assistir o jogo aqui pra ele já é fácil. Se você for ver aí os banheiros da arena é muito melhor que qualquer shopping center, da norte, da sul, da leste, é tudo igual os banheiros aqui. Então ele tem tudo do bom e do melhor pra assistir um jogo de futebol aqui dentro. Agora, o que eu puder dar de experiência, até com patrocinadores, é legal. Ah, ele não liga? Não, ele liga, ele acha importante, mas a gente ainda não tem nada fixo, vamos falar assim. As ações são muito espontâneas e dependem dos patrocinadores. (E11). O cara chegava aqui tinha um bar aqui com dois salgados veio. [...] E dois salgados veio e todos os caras vinham chapado, bêbado, fazer um bico. Nós falamos: 'porra, tô perdendo meu público pra bar'. Tô mesmo, porque, assim, o cara senta no Premiere com chopp, no ar condicionado, e vem aqui e não tem nada. Então pelo menos vamos qualificar os nossos bares. E é um processo muito difícil porque durante o ano não dá dinheiro, onde ele dá dinheiro? Se você chega em semifinal e final, isso aconteceu com a gente nos últimos três anos, graças a Deus, e Copa São Paulo, porque é de graça. [...] Isso. Agora nós vamos surpreender, agora o fator uau tem que entrar. Então é fila exclusiva com cobertura, massaginha, tal. Vamos mudar toda a conversa de atendimento de sócio e de público [...]. (E4).

Os entrevistados também indicaram ações de entretenimento e experienciais realizadas em outros momentos que não fossem os jogos. Foram citados jogos para os sócios-torcedores nos estádios (C8 e C14), eventos de lançamento de novos uniformes (C2 e C5), promoções em redes sociais (C7 e C8), parcerias com aplicativos de transporte compartilhado para facilitar o acesso (C8), concurso de musa (C12) e eventos com jogadores (C7).

[...] a gente tem a ideia de vender o que a gente chama de *experience day*. Então o cara vai, pega ele e o filho, ganhou de alguma forma a promoção então o cara vai no treino do [C7], assiste à preleção do [técnico], sabe? Vai no treino ali, aí no final do jogo ali bota o goleiro ali e cada um bate uns pênaltis no goleiro. Aí o cara vai pra concentração do time, fica hospedado num quarto lá com o time. [O técnico] chama pra fazer a preleção final o cara desce lá, ouve preleção, vai com o ônibus pro estádio, sabe? O cara viver um dia ali do que faz... do que o time faz. [...] E aí é essa experiência de mostrar pro cara como é o dia a dia do atleta, entendeu? 'Oh, o atleta come isso aqui, é o que você tá comendo aí. O atleta vai ter essa preleção que a que você tem aqui. Oh, esse aqui é o uniforme de treino do atleta, tô aqui o seu, se veste aí junto e vamos pro campo'. Vender essa experiência. Então é uma ideia bem, bem legal que tá pra ser desenvolvida. (E7).

Já com relação à opinião dos entrevistados sobre a realização das ações de entretenimento e de experiência no futebol, E1, 11 e 14 citaram que acreditavam que o uso dessas ações era mais frequente e melhor realizado nos Estados Unidos. No futebol as mesmas eram pouco usuais, mesmo na Europa, devido às características da modalidade, principalmente pelo fato do jogo ser realizado de forma contínua, e pela cultura futebolística.

Contudo, o E14 afirmou que tais ações necessitavam ser mais exploradas, pois, segundo ele, assim como afirmado por E3 e E11, elas atraem torcedores e geram receitas, pontos reafirmados por E1 e E11, que também citaram que no Brasil nenhum clube as realizava de forma ampla e bem-feita.

O entretenimento ao vivo é a atividade mais valorizada do mundo. 90% das maiores audiências dos Estados Unidos são de eventos esportivos. Então a gente tem um produto que vale muito. Mas ele precisa ser bem tratado, bem trabalhado. [...] Olha, eu acho que, que nesse sentido dá pra melhorar muito ainda. A experiência, que a gente chama de matchday, o dia do jogo. Eu acho que até... olha, eu não vejo muita coisa no futebol mundial também. Eu vejo, por exemplo, as ligas americanas, acho que eles sabem trabalhar muito melhor o entretenimento, a interação com o público do que o Brasil e até outras ligas mundo afora do futebol. (E14).

Por fim, sobre as dificuldades para realizarem ações de experiência e de entretenimento, os entrevistados citaram algumas limitações, como a falta de visão dos patrocinadores/parceiros sobre a importância de realizar as mesmas juntos aos torcedores (C4); a baixa atratividade das competições, principalmente na parte técnica (C12); e o custo para a realização (C8):

É um grandessíssimo atrativo, embora seja caro manter a essa atração todo jogo. Então, assim, canhão de fumaça custa, iluminação custa. (E8).

Também foi citado o protocolo para a realização das partidas estipulado pela FPF e pela CBF que, segundo E2, E8 e E9, limitava a atuação dos clubes, além da ação da Polícia Militar, que proibia a realização de diversas ações devido ao temor de que elas facilitariam e incentivariam a violência dos torcedores.

Não é uma coisa assim, o [C2] contrata, porque a gente... é... a gente não tem... não tem... autorização pra gente tá dentro do gramado, né? A gente fez o pedido, a CBF autorizou. A gente credenciou essa

empresa... eles entram no gramado, fazem e tem que sair. Rapidinho, tem o momento certo pra entrar e o momento certo pra sair. (E2).  
Eu acho que tem uma turma aí que quer acabar com o futebol no que diz respeito a festa. Então você não pode sinalizador, aquele sinalizador pisca-pisca, aquilo não faz mal pra ninguém, o que não pode é aquele que atira e matou o menino no [C11] ... fora aí. Pisca-pisca pode, bandeira de mastro, acho que tem que liberar. Lá fora você vê uma festa bonita, eu acho que essas arenas aí deram uma esfriada no futebol. [...] Mas bandeirão, cara, bandeira... bebida, essas coisas, tem que ter! (E7).  
Enfim, adoraria ter em mais jogos, mas sim, é um atrativo e a galera gosta, mas tem alguns empecilhos assim: bexiga não pode, aí é uma questão da PM, aí essa meia hora que é questão do protocolo. Então tem algumas coisas... não funcionam porque tem essa... [...] E aí pelo protocolo da própria Federação/CBF a gente tem um limitador que até meia hora antes do jogo começar não pode mais fazer nada. [...] Então esse protocolo, eu falo; porra, mas meia hora é a hora que a galera resolve entrar e aí eu já não posso mais fazer nada. Então, aí, como que eu coloco o cara antes? Não coloca, não tem essa receita. (E8).

Os entrevistados 4, 8 e 11 apontaram como outro limitador o fato de os torcedores entrarem no estádio somente pouco minutos antes do início do jogo, em muito causado pelo principal motivo identificado como limitante para a presença de público: a proibição da venda e do consumo de bebidas alcoólicas nos estádios.

E outra coisa, cara, jogo pra duas mil pessoas, começa a tocar o hino é a hora que os caras entram. [...] Ele tá lá fora tomando a cervejinha... [...] (entrevistado canta o final do hino nacional) ... 'vamos subir.' Do hino até começar tem dez minutos. Não tem por que todo mundo entrar. Então não adianta eu por uma banda aí [...]. (E4).  
[...] a gente perde o entretenimento dentro do estádio. Porque não adianta eu colocar o meu gorila para dançar com um monte de criança de ONG bacana que faz uma dança maneiríssima se a galera tá do lado de fora porque quer ficar bebendo. (E8).

#### **4.2.4.7. Gestão da marca do clube**

A gestão da marca dos clubes foi citada por apenas quatro respondentes, sendo a mesma abordada em diferentes vieses. O E4 a considerou como a identidade visual do clube, afirmando que a mesma foi revitalizada e padronizada.

E de revitalização da marca, [o C4] jogou a marca no lixo há algum tempo. [...] a gente muda a visual também. Então a gente padronizou as cores. Porque, assim, tinha duzentas logomarcas [do C4] perdido no mundo, logomarca, logotipo, o que você quiser que chama, e falamos: 'pera aí, vamos dar um padrão'. A gente redesenhou ela, deixou ela assimétrica. Fizemos todo o manual de marca, todo o manual de identidade visual a gente tem. Então quando a gente fecha um patrocinador primeira coisa que a gente faz: 'oh, vocês têm o direito de usar a minha marca, mas vocês só podem usar assim'. Colocamos ela no

*Brands of the World*, então não tem mais... o veículo que trabalha bem, você sabe que o veículo é profissional, ele sabe onde procurar a minha marca, entendeu? (E4).

Já os entrevistados 7, 10.2 e 11 trataram da marca pelo viés simbólico, dos valores que ela representa. O E11 citou que a marca estava consolidada devido à equipe ser centenária, cabendo ao marketing mantê-la dentro dos padrões definidos. Postura semelhante foi indicada pelo E10.2, que afirmou que o clube buscava reafirmar os valores e o posicionamento da marca em todas as ações realizadas junto à sociedade. Por fim, o E7 ressaltou que os resultados esportivos possibilitaram uma valorização da marca, além da busca por expandi-la entre novos torcedores e simpatizantes.

A marca já tá aí, é uma marca consolidada, de cento e tralalás anos [...] Só que o que a gente precisa é manter ela no trilho. Então a gente tem as diretrizes dela, só não tira ela do trilho. Mas ela tá super consolidada. (E11).

#### **4.2.4.8. Processo de comercialização realizados**

A categoria aborda o processo de comercialização dos principais produtos/serviços dos clubes, principalmente os patrocínios e parcerias. Inicialmente foi questionado se esse processo ocorria de forma ativa, com prospecção no mercado, ou passiva, apenas reagindo aos contatos que chegam aos clubes. Das 14 equipes analisadas, representantes de cinco (E1, 7, 9 e 11) afirmaram que os departamentos de marketing eram ativos na busca de patrocinadores/parceiros.

É, cara, é extremamente ativa, na verdade por isso que a gente tem um profissional focado unicamente nisso: qual que é a tua responsabilidade? Falar com mercado, abrir porta. (E1).

É, se a gente ficar esperando a gente não fecha nada. Hoje é assim. A gente vai a campo, a gente procura... (E7).

Por outro lado, sete entrevistados (E2, 3, 4, 5, 10, 12 e 14) citaram que atuavam principalmente de forma passiva, respondendo aos contatos de interessados e entrando em contato com empresas indicadas por pessoas próximas aos clubes, como, por exemplo, torcedores, sócios ou diretores. Já E6 e E13 indicaram que eram ativos e passivos.

A gente faz captação, mas não é uma captação assim... eu falo que pra gente ter uma captação completamente ativa a gente precisa de uma pessoa pra isso, direcionada. [...] Mas... a questão da captação, uma pessoa específica pra isso. Então a gente não pode falar que a

gente é ativo 100%. Lógico. É muito reativo e ativo dentro das possibilidades da estrutura do departamento. (E5).

Não, nós já batemos, vamos colocar assim, nós já batemos muito mais em porta do que nós batemos hoje, né? Então hoje a gente não pode nem sair batendo muito em porta porque a gente não tem mais tanto espaço assim disponível. (E10).

Não, não. [...] dá tempo, cara! É tanta coisa que a gente faz aqui dentro do clube. Parte de comunicação eu que cuido. [...] O [C12] hoje tem um poderio fantástico. Se tivesse uma equipe legal, cara, uma coisa bacana, dá pra fazer bastante coisa. (E12).

A gente está se estruturando. Aí é gerúndio mesmo, tá. A gente tá no gerúndio, a gente ainda tem o desafio de se estruturar melhor pra poder ter bases maiores pra poder oferecer pro mercado. (E14).

Existe essas duas situações, vamos a campo e também vem atrás da gente, isso é legal. (E13).

Sobre a forma de comercialização, o E1 citou que seu clube focava as ações não na cidade sede, mas em São Paulo, devido ao maior mercado e o acesso à diversas empresas. O departamento de marketing contava com um funcionário para realizar o contato e agendar reuniões com interessados, sendo na sequência identificadas as necessidades dos interessados e elaboradas, pela área de planejamento de marketing, as propostas a serem comercializadas.

É uma atividade comercial e de contato com o mercado, se você imaginar em outras indústrias, empresas que tem sede fora de São Paulo buscam ter uma base em São Paulo por obviamente você estar no centro nervoso do mercado, aonde você consegue ter mais produtividade em contatos, em reuniões, em acesso às pessoas e o [C1] tomou essa iniciativa, que é uma iniciativa fundamental pra produtividade no trabalho. [...] É extremamente um trabalho comercial de mapeamento de mercado, de busca de potenciais patrocinadores, mapeamento de patrocinadores que já estão no universo do futebol, busca de fazer o *bid*, busca de buscar o contato no LinkedIn, busca de ver qual que é a maneira de chegar até esse cliente, de insistência de abrir a possibilidade de reunião. [...] A gente tem linhas básicas do que a gente tem de referências de preço, de referências de propriedade, mas sempre o trabalho, por isso também tem uma área de planejamento, a mecânica é muito de agência, ou seja, é como se: a gente conseguiu abrir a porta, tá aqui o cara que faz o prospect pro clube, a gente vai para reunião, normalmente eu participo dessa reunião, a gente tem uma postura de agência, eu não busco vender, eu busco um briefing. [...] Porque você tá entrando no futebol, que você quer, quais são as suas experiências boas, quais são os seus temores, blá, blá, blá. Eu volto com o dever de casa pra área de planejamento preparar alguma coisa específica pra esse cliente. [...] Óbvio, tem perfil de cliente que é 1.0, tem perfil de cliente que ele: 'oh, eu já invisto no futebol, tô prospectando clube em São Paulo, quanto tá a sua manga?'. Não que eu vá querer fazer poesia com alguém que já tá em num processo mais claro, mas em geral, e são os que funcionam na minha opinião, a gente tem buscado exatamente

esse trabalho de buscar um briefing pra que a gente possa ser mais assertivo tanto nas propriedades quanto no preço. (E1).

No C2 o processo de comercialização era focado em dois diretores, que contavam com o auxílio de agências de publicidade e indicações de pessoas próximas, situação próxima à do C3, no qual a venda dos patrocínios era dependente das indicações de sócios, diretores e da prefeitura. Já no C4, esse processo era em grande parte centralizado na figura do presidente, com o departamento de marketing fornecendo suporte. O E4 ainda citou que o clube chegou a possuir um funcionário na área comercial, mas que no momento da entrevista essa posição estava vaga, e que o foco do clube era nas empresas que estavam iniciando as atividades na cidade.

Vamos lá: ele tinha um departamento comercial, na verdade, a gente tinha um pós-venda muito bom aqui. Aí no final do ano, lá pra agosto, setembro, ela saiu. E a gente tá tentando, talvez a gente repõe essa pessoa agora em janeiro. Comercial, quem vende patrocínio? O presidente. Muito mais do que eu e eu pouquinho. Mas aí quem faz as propostas e envia sou eu. [...] Pô, quem tá aqui em [cidade do C4], entrando, vai entrar... você tem a informação. (E4).

O C5 também dependia de empresas que procuravam o clube e de indicações de pessoas próximas, enquanto no C6 o processo de venda era ligado, em muitos casos, à empresa proprietária do clube. No C7, cuja gestão do marketing era terceirizada, o processo de comercialização era realizado pela empresa contratada sob a constante supervisão e controle da diretoria, havendo parcerias com agências de publicidade e foco na cidade e nas empresas que já tinham realizado negócios no futebol.

E a gente caminha dessa forma, tentando fazer alguma parceria. Agências, que já tem nome, que já arrumam patrocínios pros times grandes. Porque não adianta eu pegar hoje e falar assim: 'aqui quem tá falando é [o E7] do marketing do [C7] e queria saber se você quer patrocinar meu clube'. Não funciona mais dessa forma. [...] A gente vai a campo, a gente procura, a gente fala com pessoas que já patrocinaram a gente, a gente faz parceria com quem corre, com agências que correm atrás. Então a gente tem um campo bem aberto nisso. Só que a gente vai pra campo, né? A gente monta apresentação, a gente monta os valores, a gente monta o que a gente pode fazer. (E7).

A entrevistada 8 revelou que seu clube não possuía dificuldades na parte comercial, principalmente com relação aos principais patrocínios, havendo dificuldade apenas na obtenção de patrocínios pontuais. O clube contava com uma pessoa responsável pela área comercial, que realizava contato com empresas, além de



frequentemente receber consultas de interessados e indicações de pessoas próximas. Já a E9 afirmou que no clube o processo de comercialização era de responsabilidade do gestor, que utilizava a sua fama enquanto ex-jogador para buscar patrocinadores/parceiros. A entrevistada 9 dava suporte e conduzia negociações menores, como permutas, com o clube se valendo de indicações de diretores, torcedores e da parceria com agências de publicidade. Já o E10.1 indicou que o clube só procurava empresas que tivessem sido indicadas ou que o procurassem, sem atuar ativamente porque não possuía cotas de patrocínio à venda, especialmente as relativas ao uniforme.

Flui, flui naturalmente. Lógico, é mais difícil, por exemplo, pontual? É, porque se o time não tá tão bem às vezes é um pouquinho mais difícil conseguir um pontual do que foi em 2016. 2016 a gente teve alguns jogos que a gente tinha a escolher quem que a gente ia colocar na camisa, que eu nunca tinha visto isso aqui. A gente teve que escolher. O que é mais difícil, né, com o desempenho do time, é um pouco mais difícil, mas ainda rola. [...] E muita coisa ele busca também e porque também as pessoas indicam. E talvez também essa seja uma facilidade de ser um clube supostamente menor e que tem mais contato então fala: oh, tem um cara... liga pra ele ir, vai lá'. [...] Mas as vezes chega muita coisa o nosso e-mail, procurando... interessados em proposta. Mas aí é variável também, tem gente que quer uniforme e tem gente que só quer o muro no estádio. (E8).

Na verdade, assim, a gente ... eu sempre falo que eu tenho uma concorrência muito, muito forte, né. Eu, ninguém vai querer me receber, eles querem receber o [gestor] (risos). Então, por ele ser essa figura que ele é, as empresas acabam sempre se reportando a ele. Então eu, eu participo da negociação quando ela já tá na parte final... [...] 'Vai em tal lugar, agora você fala com tal pessoa, a marca vem para você, monta a camisa', né. Então a gente acaba, eu acabo participando não da negociação, eu acabo participando da produção... [...] Na verdade, as pessoas, elas vão sendo trazidas até pelos próprios funcionários. Não só o [gestor], mas outros diretores. [...] 'Oh, fulano falou que queria...'. Quando... eu sempre falo assim: quando é uma negociação pequena, menor, que não vai envolver grandes somas de dinheiro, vai ser... eles apresentam para mim, eu converso com o [gestor] e tá fechado. Quando são permutas que envolvem mais, mais contrapartida: 'oh é uma grana, um investimento maior aqui, ele pede um espaço de camisa ali', normalmente a gente traz pra conversar direto com ele. [...] A gente tem muito contato de agências: 'Ah, tem um cliente meu que quer muito tal, isso, aquilo'. Então, normalmente quando chega assim essa demanda de agência eu passo direto para ele. [...] A gente tem pessoas que são da torcida que trazem. Por exemplo, nós temos, não vou citar, mas temos uma loja de tintas que trouxe um patrocinador: 'oh, essa fábrica de tintas quer patrocinar'. Porque cidade pequena é assim... (E9).

Não, nós já batemos, vamos colocar assim, nós já batemos muito mais em porta do que nós batemos hoje, né? Então hoje a gente não pode nem sair batendo muito em porta porque a gente não tem mais tanto espaço assim disponível. [...] A gente hoje já não sai aí: 'vou lá tentar,

nessa empresa porque ela é grande'. A gente não saia mais as escuras. (E10.1).

O E11 indicou que no clube todo o processo comercial era controlado pelo departamento de marketing, com a diretoria participando apenas das negociações principais, havendo diversas formas de se buscar patrocinadores/parceiros. O entrevistado 12 citou que não realizava prospecção contínua no mercado porque o clube já possuía patrocinadores fidelizados, sendo sua função tratar das renovações dos contratos. Os patrocinadores existentes eram originários de indicações de diretores e de pessoas próximas, além de empresas que procuravam o clube.

A gente bate no mercado inteiro. [...] Existe todas as possibilidades. Existe cara que liga aqui e fala eu quero patrocinar, de quem que você é? Existem intermediários que falam: 'olha, eu tenho a conta de não sei quem, o cara tem interesse de patrocinar'. [...] Ex-patrocinadores que sabem que a gente voltou, liga e fala: meu, queria volta a conversar'. Cara, tem milhões. Tem empresa que eu ligo, putz, falei: 'ah...'. Vamos dar um exemplo, sei lá, é que agora o mercado tá muito diferente, mas na época, sei lá, a [empresa farmacêutica] voltou pro mercado, eu ligo na [concorrente] e falo: 'oh, o [C11] tal'. Então geralmente, pra gente, tem muito esse feeling, concorrente chama outro. [...] As mais importantes. Licenciamento, o presidente nem sabe o que eu tô fechando de licenciamento ou não, entendeu? Mas patrocínio do banco, por exemplo, lógico que ele sabe. Fiz o contato, trouxe a proposta, apresentei pra ele, pro meu diretor, discuti, fizemos, diretor negociou, foi pra cima... (E11).

Então que eu faço? Chega no final do ano eu monto um projeto e mando pra eles a proposta [de renovação]. [...] Eu fui inserindo aos poucos no marketing e aí hoje já eu já consigo mandar o projeto com antecedência pra eles [patrocinadores], com os valores, dizendo o que era contrapartida do [C12], o que que nós oferecemos em troca daquele valor X. E aí eu mando, mando em PDF, faço uma apresentação bacana pra eles, coloco o uniforme do patrocínio, coloco a placa, monto tudo, eu mesmo faço. Encaminho pra eles e aí eles dão o feedback. Faço o contrato, mando pra eles assinarem e tá tudo certo. (E12).

Por outro lado, E13 apontou que atuava de forma mais ativa, principalmente junto às empresas locais, para apresentar o clube e as possibilidades de patrocínios e parcerias, além do programa de sócio-torcedor. Por fim, E14 citou que a parte comercial ainda estava em processo de desenvolvimento e que, apesar de haver um gerente comercial, cada área buscava compradores para os produtos/serviços sob a sua responsabilidade de forma autônoma. A partir da fala dos entrevistados foi possível identificar que os patrocínios eram obtidos das seis maneiras indicadas no quadro 18.

Quadro 18 - Maneiras de obtenção de patrocínios

Maneira	Clube
Atuação ativa dos funcionários do marketing	1, 6, 7, 8, 11, 13 e 14
Atuação e/ou indicações dos diretores e presidentes	2, 3, 4, 9, 11, 12 e 14
Indicações de pessoas próximas, como sócios, torcedores, simpatizantes e a prefeitura local	2, 3, 5, 6, 8, 9, 10 e 11
Contato direto das empresas interessadas em patrocinar	1, 2, 5, 8, 10, 11, 12, 13 e 14
Utilização de agências de publicidade e de Marketing Esportivo	2, 7, 9 e 11
Contato com empresas que já tinham investido em clubes de futebol	7 e C11

Por fim, alguns entrevistados citaram alguns problemas que limitavam o processo de comercialização, como a adequação ao planejamento e ao calendário das empresas (E13), equipe comercial limitada (E5 e E12) e a falta de conhecimento e valorização pelas empresas do Marketing Esportivo e das suas possibilidades (E11).

De novo, eu acho que as empresas ainda não encaram o Marketing Esportivo, o futebol, como um produto. Era muito mais fácil antigamente, hoje tá um pouco mais difícil. [...] Essa mudança de TV aberta, antes a camisa era um outdoor, muito valioso. Hoje não é tanto. A falta de criatividade por parte das empresas que fazem essa ativação [...]. (E11).

#### 4.2.4.9. Gestão dos relacionamentos

Os entrevistados foram questionados sobre como a área de marketing geria o relacionamento dos clubes com os seus *stakeholders*. Com base nas informações obtidas foram identificados seis tipos de públicos principais com quem os clubes mantinham relações: interno, institucional, Federação Paulista de Futebol, outros clubes, sociedade, patrocinadores e torcedores. Devido ao volume de informações e as peculiaridades de cada uma a categoria foi dividida nas subcategorias apresentadas a seguir.

#### 4.2.4.9.1. Internos

A categoria aborda o relacionamento dos entrevistados com os outros departamentos e a diretoria dos clubes. Seis entrevistados (E1, 4, 7, 8, 11 e 12) citaram que possuíam um bom relacionamento com o departamento de futebol, afirmando que o mesmo contribuía para a realização de ações que envolvessem os jogadores e a comissão técnica. O E4 e o E11 citaram que era necessário bom senso por parte do marketing nessa relação, já que a prioridade é sempre do futebol, e E1 e E7 expuseram que tal relação pode ser complexa e deve ser gerida com muita atenção e respeito, além da necessidade de conscientização sobre a importância do marketing pelos dirigentes e atletas.

[...] a gente tem 100% de relacionamento com o futebol e assim, a gente não tem nenhum problema, nem veto do futebol pras coisas mais malucas. [...] Mas hoje com a diretoria de futebol que a gente tem e com o [xxxx], como presidente, é zero de problema com o futebol profissional. Agora, a gente também entende algumas coisas que não são possíveis fazer dentro das condições técnicas e aqui quem manda sempre é o futebol. (E11).

A gente é muito perto do futebol, né? Porque a gente tá direto com eles, então a gente viaja, a gente conversa muito. Eles trazem ideias pra gente: 'oh, uma vez fizeram isso, aquilo, lá trás, que você acha?'. A gente estuda, bota em prática, ou não. Mas a gente não tem problema nenhum. A gente foi bem recebido lá. Eles entendem o nosso trabalho, o que é interessante porque nem sempre é assim. [...] Então o cara [do departamento de futebol] sabe que dentro do vestiário ou tá eu ou tá ele [sócio de E7]. E a gente é bem discreto, entendeu? Então se um tá filmando o outro não tem por que ficar lá dentro atrapalhando, fica mais aqui atrás, no bastidor. [...] a gente entende que o vestiário é um ambiente sagrado, né? Então se os caras ou entram concentrados, né, pro jogo tem que ser respeitado isso. Não dá pra você ficar lá contando piada e fazendo palhaçada. Tem a mesa de comida lá, de frutas, você não vai ser o cara que vai ficar pegando, nem nada, atrapalhando todo mundo. (E7).

[...] um outro aspecto do futebol em geral, talvez o brasileiro seja um pouco pior, mas que isso também faz toda a diferença na questão do potencial de marketing do esporte brasileiro, em especial do futebol, é a dificuldade cultural que você tem com o departamento de futebol. De que maneira que você abre a caixa preta do centro de treinamento, você utiliza jogador em campanhas, você faz a interação de patrocinadores ou sócios com o elenco. Diferentemente de uma NBA, de uma NFL, da própria NBB, no Brasil, que eu acho que tá sendo um exemplo maravilhoso de desenvolvimento de marketing, o futebol ele é muito fechado, ele é muito tradicional, ele é muito conservador em relação à esse aspecto de marketing envolvendo o dia a dia do principal do clube que é o elenco profissional, que é o centro de treinamento [...] Não tenho o que reclamar, mas acho que é uma questão mais inerente às vezes ao próprio atleta, à falta de visão do atleta do respeito às marcas de patrocínio, da participação... do que é importante ele participar das ações do patrocinador independente do patrocinador. [...] Então, tem

uns avanços bem interessantes aqui, mas é um trabalho constante de [...] mostrar que é importante, de certa maneira, ter uma disciplina em relação à processos, do uniforme, da mudança de cada uma das camisas quando vai incluir mais um patrocinador. É um processo cultural, mas que tem uma atuação que tá indo. (E1).

Sobre o relacionamento com os outros departamentos, E8, 9 e 13 citaram a importância de possuir um bom relacionamento com os demais funcionários, com E8 e E9 relatando a realização de ações para melhorar o convívio e a comunicação entre todos. O E11 citou que o departamento de marketing possuía uma área para atender às demandas da parte social e das outras modalidades do clube, enquanto E4 afirmou que, apesar de todos os departamentos trabalharem fisicamente juntos, somente o marketing era aberto para colaborar com os demais.

A gente tenta sempre fazer ações de endomarketing, inclusive junto com pessoal do RH, então fala: 'poxa, vamos fazer uma festa junina', enfim, porque é o que a gente entende também que une o pessoal, dá um gás, uma motivação. Então até o endomarketing a gente trabalha também nessa questão dos funcionários estarem mais ligados e de fato melhora. (E8).

A gente tem uma, uma atividade que a gente chama de 'Senhor Gentileza', que a gente roda um boneco, uma simbologia, na verdade, mais para incentivar que os funcionários se comuniquem melhor, estejam sempre atentos uns aos outros. (E9).

E é onde eu falo: por exemplo, hoje a gente tá, é um conceito de todo mundo trabalhar todo mundo se vendo, tal, mas, assim, quem tá aberto é só o marketing. (E4).

Com relação à diretoria dos clubes, quatro entrevistados (E5, E6, E7 e E12), que são funcionários dos clubes, afirmaram que possuíam bom relacionamento com os diretores e presidentes. E8 citou que no momento da entrevista seu relacionamento era bom, mas que no passado o mesmo teve momentos conturbados.

Presidente eu viajo os jogos com eles. [...] Troco ideia com o presidente, o diretor, eu converso bastante. (E12).

Então a gente tem uma abertura bem bacana de chagar e falar assim: 'oh, essa ideia tá aqui da dando certo no clube X, que você acha? Não, a gente pode tentar, mas aí a gente não pode tentar nisso. Talvez nisso'. Então a gente tem um... uma liberdade de sentar, conversar [...]. (E7).

Assim, a gente teve mudança de diretoria de 17 para 18. [...] Enfim, a gente teve alguns problemas do ano passado, em 2017, com relação ao diretor de marketing. Então a gente acabou ficando órfão e aí como tinha que apagar muito incêndio e rebaixamento, eleição, foi uma coisa... Foi péssimo assim o final do ano passado, foi péssimo. Até refletiu na nossa saúde, pelo menos na minha, refletiu na minha saúde, eu tive que fazer um tratamento inclusive. (E8).

#### 4.2.4.9.2. Institucionais

Alguns entrevistados indicaram a realização de ações para valorizar a imagem institucional do clube e assim gerar novos relacionamentos e negócios. A E8 citou que o clube, por meio do diretor de marketing, buscava estreitar as relações com equipes chinesas, com visitas as mesmas e participação em feiras de negócios, para criar relações e firmar parcerias para intercâmbios de atletas em formação e prestação de consultoria técnica.

Ele tá levando a marca [do C8] em eventos no exterior. Ele foi na China mês passado. [...] a China, na verdade, tá querendo expandir o futebol [...] Eles querem levar os profissionais daqui pra estruturar lá [...] Então eles querem ter um conhecimento, não só leva a marca, vai lá e joga. Então a gente tá trabalhando para ter essa relação de ensinar. (E8).

Outros três entrevistados (E4, 10.2 e 12) citaram que participaram de ações relacionadas às categorias de base dos clubes visando demonstrar a qualidade e a seriedade do trabalho desenvolvido para, principalmente, atrair novos atletas. O E4 apontou a obtenção do Certificado de Clube Formador junto à CBF como uma garantia e atrativo aos jovens jogadores.

Então, por exemplo, o selo do clube formador nosso mudou a imagem do clube, entendeu? Hoje eu, a gente toma conta... todos tem acesso à *fanpage*. A gente viu o que chove de gente pedindo pra fazer teste aqui, entendeu? E antes não era assim. Antes o pai chegava aqui eram os coletes tudo rasgado e falava: 'vamo embora daqui que você não vai ser jogador aqui'. (E4).

Já o E10.2 relatou a realização de um *workshop* com escolas de futebol da região para apresentar o trabalho e a metodologia adotada pelo clube, além de estreitar a relação com as escolinhas visando facilitar a captação de jogadores.

[...] 2018 foi o primeiro ano que o clube realizou um *workshop* no qual nós fizemos um pra mostrar e passar pra essas escolinhas das cidades adjacentes o trabalho que é executado aqui. Poder passar um pouco das lições de aprendizado que o clube exerce. Então, além de tá passando essas experiências para todos os inscritos, [...] a proposta é principalmente essa: fidelizar esse técnico das escolinhas do trabalho sério que é realizado aqui pra eles darem ao clube essa preferência. (E10.2).

Por fim, o E12 comentou que o clube havia realizado um projeto em conjunto com as prefeituras da região com a criação de escolinhas de futebol nas cidades, com a cessão da metodologia e de equipamentos.

[...] um projeto nosso que nós tivemos em 2012 com as prefeituras da região do interior. A gente tinha montado um projeto de categoria de base onde a prefeitura entrava com dois professores de Educação Física e o campo da cidade dela, a gente cedia a metodologia de trabalho, uniformes e bola. E aí a prefeitura usava a logomarca do [C12], tinha uma escolinha na cidade pra aí os melhores dessas escolinhas iam pras peneiras aqui, pra participar. E esse projeto durou praticamente dois anos, de 2012 a 2013, e acabou. Por quê? Mudava as prefeituras e aí o cara da oposição pegava e falava: 'como o cara da situação fez eu não quero mais vincular'. Então a gente tinha muito problema político, mas a gente tá querendo retomar esse projeto [...] E foi muito legal esse projeto. Tinha uniforme, então a molecada usava a camiseta do [C12] e divulgava os patrocinadores porque tinha a logomarca dos patrocinadores no uniforme e era bem legal. A gente chegou a ter 70 cidades. (E12).

#### **4.2.4.9.3. Federação Paulista de Futebol**

Durante a realização das entrevistas um ponto que surgiu e foi abordado com todos os entrevistados foi o relacionamento deles ou do departamento de marketing com a Federação Paulista de Futebol (FPF), especialmente com o departamento de marketing da entidade. Dos entrevistados, E1 não comentou o tema e apenas dois citaram que o relacionamento com a FPF era inexistente (E11) ou limitado (E14).

[...] nada, ela não existe. Acho que, não sei se pro clube do interior ela é até mais presente e tal. [...] Pra gente, esquece. A Federação e nada é nada. Nesse sentido [de fornecer algum tipo de auxílio]. (E11)  
Existe, existe um relacionamento de rotina, de rotina. Que é necessário. (E14).

Os representantes dos outros 11 clubes citaram que possuíam um relacionamento próximo, constante e positivo com a Federação.

Agora, com a Federação sim, a Federação a gente tá sempre bem próximo. [...] Então a Federação, acho que nos últimos anos foi uma mudança bem grande, [...], mas essa gestão da Federação é bem legal nesse sentido de proximidade, apoio. (E5).  
A Federação dá um apoio legal pra gente no clube, porque somos produtos deles, precisam que a gente esteja bem. Então eles ajudam, a gente faz encontros, fazem cursos lá que dá bastante suporte pra nós. (E7).  
Até mesmo a Federação a gente vê com o grande respeito, né? E pela educação que eles tratam todo mundo, né? Então tudo que você passa para eles é de bate pronto, entendeu? Então é um pessoal muito eficiente e, assim, respeitam muito mesmo o parceiro clube, isso é legal. Isso é bacana. (E13).

Com relação ao tipo de suporte oferecido pela FPF, os entrevistados citaram diversas ações, como E4 que indicou a transmissão dos jogos do clube por meio do site da entidade e o apoio para a gestão do relacionamento com os sócios durante as partidas. O E12 comentou sobre as orientações e autorizações para a realização de ações de marketing durante os jogos, enquanto E7 e E13 abordaram a possibilidade de a Federação participar do processo de captação de patrocinadores.

[...] a Federação ela vai colocar uma pessoa deles aqui dentro durante um tempinho pra nos ajudar na gestão do jogo pra sócio-torcedor, isso é um trabalho da Federação. (E4).

Mas eu sempre... assim, quando eu vou fazer alguma coisa eu falo pra ele, eu consulto pra não ter problema. 'Posso fazer? Pode'. Então aí eu mando ofício, é meio burocrático, a gente tem que mandar ofício com três dias de antecedência, se for pra algum jogo, com o presidente assinando, solicitando aquela ação. [...] tudo a gente manda pra Federação com três dias de antecedência. Tem que ter um prazo e aí a ação já tá confirmada. (E12).

A Federação, cara, é muito boa pra você relacionar e marketing. O que você pede, apoia, até indicação de possíveis patrocínios eles fazem com a gente. (E7).

[...] ele [representante da FPF] me deu alguns caminhos que a gente possa trabalhar juntos e também deu algumas ideias aonde às vezes a Federação tem alguns anunciantes que queiram trabalhar alguma ativação, algum trabalho específico nos clubes e às vezes até no próprio estádio do Clube, entendeu, onde as vezes a Federação pode tá levando o BV em cima disso. Entendeu? Então achei interessante... (E13).

A realização de cursos foi citada por E3.1. enquanto a ação mais citada foi a realização de encontros entre a entidade e os responsáveis pelo marketing dos clubes visando estreitar o relacionamento entre eles e permitindo a troca de experiências.

A Federação Paulista ela tem se estruturado já ao longo dos anos e ela tem uma estrutura excelente. E ela tá procurando realmente buscar excelência em todos os aspectos. Então tem uma estrutura fantástica. Faz curso, procura você mandar os profissionais de marketing, tem palestra. Então, a Federação dá todo apoio sim. (E3.1)

[...] todos os inícios de competições eles [FPF] fazem essa, o *brainstorm*, chuva de ideias, pra gente poder ver quais são as necessidades. E eles criaram no ano passado um grupo no *WhatsApp* pra colocar todas essas equipes pra conversar e trocar ideias. Então, por exemplo: 'ah, teve um jogo. Teve algum problema? Teve. Qual que foi?'. Então a gente relata lá. Então a gente já vai trabalhando isso pra que nas próximas partidas não aconteça. Pra gente, pra seguir o protocolo, isso agiliza muito o trabalho. (E10.2)



#### 4.2.9.4.4. Outros clubes

Essa categoria também emergiu durante a análise das entrevistas e trata do relacionamento dos clubes com os demais no que se refere à área de marketing. Dos entrevistados, três (E3.1, 5 e 13) citaram que não possuíam contato com outros clubes, sendo que E13 justificou por estar há pouco tempo no cargo.

Os entrevistados que afirmaram possuírem contato com outros clubes indicaram diversas formas para tal, como por meio de relacionamento com pessoas que facilitam a interação (E4); eventos, sejam da Federação, de empresas patrocinadoras ou de outras entidades (E8 e E9); durante os jogos (E6 e E9); e por meio de grupos de *WhatsApp* (E2, E8 e E12). Ainda dois entrevistados (E9 e E12) mencionaram manter contato com outros clubes de forma indireta, por meio da observação/monitoramento das redes sociais.

Sobre a finalidade dos contatos, três motivos foram citados: auxílio para a resolução de problemas (E2, 4 e 10.2); realização de ações de marketing em conjunto (E9 e E10.2) e troca de experiências (E7, 8, 11 e 14), seja sobre ações pontuais, patrocinadores ou questões estratégicas.

E o meio é muito raro não se ajudar, entendeu? Tem algumas pessoas que... quando eu entrei... uma pessoa... eu precisava de um transfer, camisa, liguei pra um clube aqui de São Paulo: 'cara, eu vi sua camisa, eu achei ela demais, eu queria saber onde você faz esse transfer?' Nem me respondeu, nem me respondeu. Já sumiu do mercado a pessoa, porque assim não funciona, não existe. [...] Pô, seu não ajudar... se a gente não se ajudar, porque, assim, é o mercado que cresce. (E4).  
As vezes por conta de uma falta de equipe, uma falta... a pessoa não vai poder mandar alguém pra fazer alguma coisa específica. Então a gente já entra em contato pra ver como vai atender essa necessidade, entendeu? Então isso acontece bastante e funciona muito bem. (E10.2).

Por fim, alguns entrevistados citaram que o relacionamento entre os clubes era limitado devido à atitude dos clubes, principalmente dos seus dirigentes, que impedia uma maior aproximação pelo receio de que o compartilhamento de informações poderia gerar aos demais vantagens competitivas. Tal comportamento foi criticado por E7, E10.1 e E11, com E14 indicando que estava em curso um processo de aproximação entre os clubes para discutir questões estratégicas.

Com os outros clubes é um pouco mais fechado porque ainda existe aquela rivalidade e tal: 'não vou falar porque você vai...', enfim. Mas você vai conhecendo as pessoas que trabalham diretamente no

marketing você vai ganhando uma certa intimidade, você vai conversando. (E7).

Eu vejo que assim: os clubes de uma maneira geral no Brasil ainda têm muitas restrições quanto à aproximação ou à muitas coisas, né? E o marketing não é diferente das demais. Eu acho que os clubes cresceriam muito mais se tivesse mais proximidade. Pra troca desde informação de marketing, desde informação de treinamentos, o que tá dando certo, o que não tá dando certo. Pra um crescimento maior e melhor do futebol como um todo. Mas como cada clube preza ainda de uma certa forma de guardar os seus segredos, as suas [inaudível]... de mostrar aquilo pra que o adversário copie ou não, em vez de tá pensando: 'oh, vamos crescer junto'. Eu vejo que os clubes em si, de uma maneira geral, acho que clubes aí, [...] eles trocam muito pouco conhecimento entre si, né? Informação a respeito do que vem dando certo ou não. [...] Mas, eu, como presidente ao longo desses anos aí, eu vejo que os clubes cresceriam muito mais se tivessem uma mentalidade de compartilhar por mais vezes as suas dificuldades, os seus acertos pra que todos pudessem crescer mais. (E10.1).

[...] o futebol é muito paixão, né? O dirigente não remunerado, as vezes tá muito baseado na paixão. Não posso dizer no meu clube, que o [presidente do C11] é um cara muito articulado, se dá bem com todos os clubes, mas outros dirigentes eles veem às vezes como rival ainda. E gente não é rival, pelo contrário, as ligas americanas. De novo, falar de americano, as ligas americanas todo mundo senta na mesma mesa. (E11).

#### **4.2.9.4.5. Sociedade em geral**

Também foi identificada a realização de ações de relacionamento com a comunidade visando aproximar as equipes da sociedade, principalmente por meio de ações sociais e beneficentes. O entrevistado 2 citou a realização de arrecadações de agasalhos e alimentos, mesmas ações indicadas por E4. No C4 a doação de um quilo de alimento dava direito a adquirir o ingresso pela metade do valor original, além da participação do clube em campanhas de doação de sangue, parceria com orfanatos para que crianças assistissem os jogos e colaboração com o esporte local, com o fornecimento de uniformes para outras modalidades.

A gente fez umas ações, esse ano, [...], de campanha do agasalho, para poder dar desconto também, né? [...] Alimentos, por exemplo, no último jogo a gente fez o ingresso a 10 reais inteira e 5 meia e pediu pra trazer um quilo de alimento, não obrigou a trazer. Um quilo de alimento pro Natal sem Fome. (E2).

[...] nós temos, aquilo que eu falei, uma função de cidadania social, mais do que futebol nós temos que ajudar a cidade. Então, nós estamos há dois anos, praticamente, com uma promoção, não é nem mais promoção, 1 kg de alimento você paga R\$ 10, o preço de meia-entrada. Você não paga meia-entrada porque você não pode fazer isso, mas você paga o preço de meia entrada. Pô, só na final nós juntamos uma tonelada e meia de alimento. Porra, isso pra mim já valeu tudo. [...] Entrega para fundo social de solidariedade, eles distribuem pra

quem tá precisando ou não. Então queremos fazer com fralda, a gente faz campanha de doação de sangue. Tudo que a gente pode ajudar a gente vai ajudar. (E4).

A entrevistada 9 indicou que o clube realizava ações durante os jogos com os torcedores para beneficiar ONGs da cidade e participava de campanhas de vacinação. O E12 citou a realização de campanhas de conscientização, como, por exemplo, contra o suicídio e a troca de alimentos ou agasalhos por ingressos, além de exposições sobre a história do clube. Já E13 relatou visitas de crianças carentes das cidades próximas para conhecer o clube e o estádio e que havia um grupo formado pelas esposas dos diretores que desenvolvia ações para arrecadar alimentos e roupas.

Nós fizemos acho que 4 ou 5 atividades que a gente chamava de 'Pênalti do bem' em que nós selecionávamos ONGs, entidades da cidade e as pessoas batiam os pênaltis e a premiação ia para essas ONGs que a gente referenciava. [...] Nós fizemos uma ação da campanha do sarampo, uma que tava com problema de vacinação na cidade, na região. Nós fizemos, os atletas entraram com a faixa, tal. (E9).

Faz, a gente fez a promoção solidária pra atrair público durante o Campeonato Brasileiro da Série D, onde torcedor trocava um quilo de alimento não perecível por um ingresso ou agasalho e foi tudo pro Fundo Social de Solidariedade do município. Aí a prefeitura ajudava com pessoas vindo aqui ajudar, ficava na entrada do estádio, por exemplo, para trocar, entendeu? (E12).

Existe até um trabalho... foi feito um trabalho social sempre em ocasiões especiais, [...] é uma ação específica de um grupo de mulheres que trabalham arrecadando produtos alimentícios ou bens duráveis para que possa contribuir com alguma ação específica aí para ajudar a comunidade. [...] são ligados ao clube, geralmente são esposas dos diretores. (E13).

O E10.1 afirmou que o posicionamento e o foco do marketing do clube eram no desenvolvimento de um relacionamento próximo à sociedade, sendo um agente ativo na melhoria da comunidade. Assim, foram citadas diversas ações sociais realizadas, como arrecadação de agasalhos e alimentos, ações com entidades sociais, como a APAE, participação em campanhas de conscientização e até mesmo a colaboração na revitalização de áreas públicas.

O C8 também buscava realizar ações para se aproximar da comunidade e colaborar com entidades sociais. A E8 citou que o clube possuía parcerias com projetos sociais nas quais as crianças visitavam o estádio e iam aos jogos, apresentando números de dança ou canto. Todo mês era adotada uma temática social para ser trabalhada, realizando campanhas de conscientização e outras ações sociais, como

entrega de ovos de Páscoa para crianças carentes, doação de camisas oficiais autografadas para entidades rifarem, festa do dia das crianças e feira de adoção de animais. Contudo, a entrevistada citou que as más campanhas da equipe profissional limitavam a realização das ações sociais durante os jogos, pois os torcedores, nesses momentos, não são receptivos, chegando a até mesmo hostilizar os participantes.

[...] eu particularmente gosto muito de trabalhar com projeto social, então eu gosto de trazer as crianças pra apresentar uma dança, pra apresentar um coral. Enfim, o que for, geralmente eles gostam de dançar. É, todo mês como tem uma temática, mês do surdo, síndrome de Down, a gente vai encaixando isso nos jogos. [...] Então março, é o mês de inclusão da pessoa com Síndrome de Down, então a gente já tem um parceiro, gente faz. [...] a gente sempre faz as ações sociais em jogos, durante o mês. As brincadeiras, as ativações, a nossa parte social eu considero forte porque não são todos os clubes que têm um projeto social voltado pra crianças, e ONGs e escolas. Então todo mês a gente recebe muita visita. Traz aqui e a gente também vai. 'Ah, putz, é Páscoa', vamos fazer uma entrega, a gente [os mascotes]. [...] É, sempre dou uma camisa autografada para rifar, pra ajudar. [...] Isso, adoção dos animais que é um sucesso, muito sucesso. E aí a gente faz eventos pontuais: semana da criança, traz algumas ONGs, enfim, pra molecada vim aí brincar, comer, a gente oferece um lanche, então no Dia das Crianças a gente costuma fazer... [...] E, então às vezes fala: putz, tá numa fase muito ruim, igual esse ano, tinha uma fase muito, muito, muito ruim e aí a gente foi fazer uma ação social, uma... o cara não quer saber [...]. Chega até ser um pouco desumano assim, fala: 'a gente não quer saber de ação social'. [...] Então fala cara... o torcedor não separa. Ele é bem complicado! (E8).

#### **4.2.9.4.6. Patrocinadores**

Alguns entrevistados consideraram o relacionamento com os patrocinadores como um dos principais dos seus clubes, tecendo considerações sobre como os mesmos eram geridos. Os entrevistados 3.1 e 3.2 afirmaram que o clube cedia ingressos para todos os patrocinadores e realizava eventos na sede de um deles para expô-lo na mídia. Já o E4 afirmou que o departamento de marketing visava desenvolver e manter um relacionamento aberto e positivo com os patrocinadores, gerando visibilidade e comunicando-os para aumentar os resultados, principalmente a exposição na mídia. O entrevistado relatou que o clube realizava, com alguns parceiros, ativações para o público, como degustação de produtos, e que fornecia aos parceiros dados de pesquisas para comprovar a exposição deles na mídia e negociar as renovações de contratos.

O cara... a p\*\*\*\* da marca dele precisa ser vista e eu preciso comunicar que esse cara tá comigo. Então, a comunicação e a entrega de

patrocínio ela tá junta, porque através da comunicação eu vou colocar o patrocínio pra funcionar. Tá aqui, a tua marca tá aqui. A tua a marca tá aqui, a tua marca está aqui. Então dando impacto o tempo inteiro nos caras, o tempo inteiro nos caras. Então, o meu foco, se você for ver, é entregar patrocínio. (E4).

A entrevistada 5 indicou que buscava manter com os patrocinadores um relacionamento positivo, sincero e benéfico para ambas as partes, mostrando os benefícios/retorno do patrocínio por meio dos dados de exposição na mídia.

Então tem o lbope, não é só isso que a gente vai passar pro patrocinador, é mostrar pra ele o retorno que ele teve, como que ele pode melhorar, de que forma... então é construir um relacionamento mesmo sincero, de troca. E aí com certeza a partir do momento que todos os parceiros e patrocinadores veem a vantagem e veem o retorno isso volta pra gente também. (E5).

Já E8 relatou que o clube possuía uma pessoa no departamento de marketing exclusivamente para atender os patrocinadores e que eram realizadas frequentemente ações com eles, como a distribuição de brindes e ativações nos jogos por meio do sistema de som, telão e de stands montados no interior do estádio.

O E10.1 e o E10.2 citaram que o clube enviava mensalmente e no final das competições relatórios sobre a exposição na mídia gerada para cada patrocinador, além de manter um contato próximo e frequente que incluía visitas do presidente aos patrocinadores. Tal proximidade, segundo E10.1, gerava uma fidelização e confiança que permitia que as parcerias fossem duradouras, visto que os patrocinadores do clube, no momento da entrevista, possuíam uma média de quatro anos de parceria.

No C12 foi criado um grupo de WhatsApp para facilitar o contato com os patrocinadores e eram enviados relatórios mensais e anuais sobre a exposição na mídia. Como forma de agradecimento o clube havia presenteado os patrocinadores e mantinha atendimento a eles durante os jogos, além de distribuir aos torcedores prêmios solicitados a cada patrocinador.

Nós fizemos uma ação legal com os patrocinadores ano passado: a gente premiou eles com o painel, com uma camisa oficial e a medalha do Troféu [...]. A gente deu para cada patrocinador, tiramos fotos, levava na empresa. O presidente entregava, tirava fotos, fazia um vídeo e colocava nas redes sociais. (E12).

Por fim, o E13 afirmou que buscava divulgar a marca dos parceiros durante os jogos e na rotina do clube, além de citar ações em conjunto, como panfletagem.

Também foram citados por parte dos entrevistados pontos que prejudicavam o relacionamento, principalmente a obtenção de resultados junto aos torcedores. A entrevistada 5 indicou que as empresas precisavam compreender que patrocinar não se resume à exposição da marca nos uniformes e placas, mas a criação de um relacionamento com o clube e a sua torcida e que a busca de tal relacionamento motivou o clube a reformar parte do estádio para a criação de um ambiente favorável para o desenvolvimento de relações e negócios.

Porque por depender só do futebol, até então, a confiabilidade, às vezes, é prejudicada porque a falta de recurso não permite que eu... ok o patrocinador vê o resultado dele no Ibope Repucom. Tem retorno, se ele fosse pagar um minuto da Globo com certeza o futebol é a melhor forma de exposição nesse sentido, não tem discussão. Mas o relacionamento e a troca não vai além disso, porque ele vem pro estádio, tudo bem, ele pode trazer cliente, mas ele não tem uma estrutura de um banheiro, deixar o cliente, ele não vai fazer relacionamento e fazer negócio num ambiente de estádio que a gente tem, né? Infelizmente essa é a realidade. Infelizmente não, porque agora felizmente [vai ter o novo setor do estádio]. (E5).

A mesma visão sobre os patrocínios foi relatada por E4, E11 e E13, que indicaram a necessidade de as empresas realizarem ações de ativação junto aos torcedores. O E11 justificou a ausência dessas ações pela falta de conhecimento das empresas sobre o Marketing Esportivo, apesar das orientações do clube, enquanto E13 apontou que a falta de recursos levava as empresas a não realizar ações com os torcedores.

Inclusive [tive] uma reunião com a [empresa de planos de saúde] agora sobre ativação de marketing em dia de jogo que eles não quiseram nada. Não quiseram. [Após um tempo] ele falou: 'eu não ganhei uma vida lá, não ganhei uma vida de plano de saúde'. Eu falei: 'pois é, mas você nunca mediu uma pressão na frente do estádio, você nunca colocou um brinde seu lá, você nunca tirou o sangue para ver a glicemia de ninguém lá. Como você ativou a sua marca? Você tá colocando um negócio aqui beleza'. Larga a deus-dará, isso aí não dá. Pra mim, cara, não mudar nada, mas pra você muda, então... até muda, pra mim muda... [...] pro meu sócio, pro meu público, também muda. (E4).  
Não vou falar que nunca teve, sempre teve [ação de patrocinadores nos jogos]. A gente fez um com a [xxxx], que era uma empresa de pizza, que comprava uma ganhava outra, que era legal, os caras adoravam. Mas assim, é igual nos Estados Unidos, por exemplo? Não! Os caras lá fazem qualquer jogo, todo jogo, um monte de ação, um monte de coisa, um monte de entretenimento. [...] Aqui no Brasil ninguém tem mentalidade de Marketing Esportivo, esquece! Nenhum, nenhuma marca. Eu tô há quinze anos trabalhando em clube ou em marca de material esportivo e não existe nenhuma empresa. [...] nenhum

relacionamento do dia a dia, assim. De aproveitar o grande evento pra trabalhar o torcedor. (E11).

Nó temos, um exemplo, a [empresa local]. Tá liberado pra fazer panfletagem na entrada do estádio, entendeu? E também... existe também outras possibilidades, mas por retenção de gastos de muitas empresas então acabam segurando, entendeu? (E13).

#### **4.2.9.4.7. Torcedores**

Sobre o relacionamento com os torcedores, foram identificados alguns pontos mais citados: relacionamento com os torcedores em geral, com as crianças, torcidas organizadas, sócios e o uso de softwares para tal.

Com relação aos torcedores em geral, E1 mencionou o desenvolvimento de um programa de criação de embaixadas por todo o Brasil para reunir os torcedores e mantê-los engajados e próximos ao clube - visando também torná-los sócios-torcedores.

Ou seja, grande parte da torcida do [C1] tá na capital, tá no ABC, tá no interior de São Paulo, tá no Paraná. Então é fundamental esse trabalho de embaixada pra que você mantenha de fato esse caráter nacional da torcida do [C1], mantenha essa torcida engajada e é uma estratégia conjunta, por isso que na verdade tá no mesmo núcleo em relação ao trabalho todo programa de sócio. (E1).

O E2 citou a necessidade de demonstrar para a torcida a importância da competição que o clube disputava, pois para parte dela, principalmente a que torcia também para “times grandes”, estar em determinada divisão era algo ruim ou menos importante. Esse trabalho de conscientização também foi citado pelo entrevistado 4, que afirmou que os bons resultados atraíram novos torcedores que não sabiam como se comportar no estádio, o que em alguns momentos gerou punição ao clube por invasões de gramado em jogos decisivos.

Porque, assim: vamos dizer que grande parte do torcedor... ele seja torcedor de algum time grande a série B é uma coisa ruim pra ele. [...] a Série B... significa que você está entre os 40 maiores clubes do Brasil. Então, é uma coisa muito importante, só que a gente tá...tá... a gente tá aprendendo a jogar a Série B e o torcedor talvez esteja aprendendo também a valorizar a Série B. (E2).

[...] no dia da final do ano passado os caras não sabiam que não podia invadir. Tanto é que esse ano na hora que a gente falou assim: ‘pô, final de novo’, os caras falaram assim: ‘vamos pra dentro do campo’. E eu lá na fanpage falei assim: ‘vocês não vão pra lugar nenhum’. [...] Porque, assim, eles não sabiam, eles nunca vieram num estádio! (E4).

O departamento de marketing do C8 realizava constantemente eventos, como festa de aniversário, feira de adoção de animais e corrida de rua, com o objetivo de

obter novos torcedores e sócios. Já o C9, para aumentar os torcedores nos jogos, realizava promoções diversas, como a distribuição de brindes e de ingressos por meio da promoção Futebol Sustentável. Contudo, a E9 afirmou que nem mesmo tais promoções foram capazes de atrair mais torcedores, algo que o clube buscava entender. Já o E10.1 apontou que a equipe visava atrair as famílias para os jogos e para isso realizava ações em datas específicas, tanto nos jogos como pela cidade.

É, a gente procura sim, como te falei, sempre tá fazendo ações pra tá aproximando esse torcedor, pra tá mostrando a esse torcedor que o clube, né, está atento a passar pra eles essa forma carinhosa, né, de tá atendendo as necessidades dele também. Seja dia dos pais, dia das mães, enfim, o clube também sai além das imediações do clube pra tá fazendo essas ações. (E10.1).

Por fim, tanto o E11 como o E14 afirmaram terem o mesmo desafio: atender os torcedores que não conseguiam ir a todos os jogos ou que moravam longe da cidade sede dos clubes, mantendo-os engajados e consumidores frequentes. Para isso, E11 citou a criação de benefícios e conteúdos exclusivos que incentivavam a filiação ao programa de sócio-torcedor. Já E14 indicou como solução a filiação ao programa de sócio do clube, pois o mesmo concedia descontos nos ingressos, e a busca por opções para a transmissão dos jogos, além de revelar o desejo de cadastrar toda a torcida em uma ação já iniciada com os sócios-torcedores.

Esse é o maior desafio, né? Conseguir fazer com que os caras de fora consumam o [C11]. Porque a gente não... não... o que dificulta bastante pra gente isso a gente não tem os direitos de nada, né? Senão poderia começar a vender direitos pro cara pra fora e facilitar, mas é difícil. [...] Eu não consigo vender pay-per-view pro cara virar... se ele virasse sócio-torcedor e ganhasse o pay-per-view, ótimo. Só que eu não consigo fazer um link com a Globo, com as operadoras, pra poder vender esse pay-per-view lá. É difícil, é difícil esse link porque é o meu principal conteúdo, que mais agradaria quem tá lá fora. [...] A, a gente tenta dá benefício, né? Com o clube de benefícios agora tentar fazer com que o cara se aproxime um pouco mais da gente. [...] É, sócio-torcedor, né? É o que a gente busca mais. TV OTT dando conteúdo exclusivo, mas, de novo, o conteúdo não é relevante. É aproximar digitalmente o cara agora, que é o jeito mais fácil, né? (E11).

Sobre o relacionamento com as crianças visando torná-las torcedoras, foram identificadas diversas ações, como visitas a escolas com atletas e mascotes (C2, 3, 4, 9, 10, 12 e 13). Contudo, E3.2 afirmou que tal ação era mais difícil quando a equipe



não contava com atletas famosos. Outra ação relatada foi a recepção de escolas para apresentar o clube e as dependências dos estádios (C9, 10, 12 e 13).

Até esqueci de falar, a gente começou a desenvolver um trabalho nas escolas. Ir nas escolas com o nosso mascote. Visitar essas turmas de 5 a 8 anos, vai um atleta junto. Faz uma brincadeira lá na aula de Educação Física [...] Começou com escola pública. Hoje a gente tem feito com as escolas públicas, a gente leva o nosso mascote, convida pra vim entrar com os jogadores, a criançada. É, pra tentar fazer na criança essa vontade de se envolver mais com o [C2]. [...] a gente tem tentado desenvolver esse trabalho pra trazer. E é um trabalho difícil porque eu vejo, eu tenho um filho, meu filho tem 10 anos... se você falar para ele... escolhe uma camisa: ele vai pedir para comprar camisa do Paris, do Real [...] Então é um trabalho de formiguinha mesmo e a gente tem conseguir trazer bastante crianças pro estádio. (E2).

Geralmente a gente desenvolve ações voltadas para o futebol. Pegamos o nosso mascote, levamos bola de futebol pras crianças chutarem, enfim, inserimos elas nesse contexto, por vezes trazemos alunos das escolas pra conhecerem as dependências do estádio, pra tomar um café com a gente. (10.1).

A escola me procura, qualquer escola, pode ser escola particular, escola pública. 'Ah, eu precisava...'. A gente agenda, eu mesmo recepciono, trago pra sala de imprensa e conto a história do [C12] pra eles depois levo pro programado pras crianças brincarem, correr, ter um convívio com os atletas, né? E acontece muito isso. Eu já fiz isso. (E12).

[...] mostrando o [C13] dentro das escolas. Fomentando com a molecada o quanto é importante o esporte, não somente o futebol, mas o esporte como qualidade de vida das pessoas. Então a gente quer passar essa mensagem pra criançada no geral, isso é importante. (E13).

Outras ações foram a doação de ingressos (C2 e C7), com a E9 afirmando que tal ação deveria ser realizada com cuidado para não gerar mal-entendidos:

[...] fica muito complicado pra gente, por exemplo, dar ingresso pra uma criança e ela chega em casa e ela não, ela não consegue, o pai não vai conseguir fazer essa conexão: 'dá onde saiu esse ingresso, quem que vai te levar?'. Então a gente também precisa ter esse cuidado. (E9).

Alguns clubes providenciavam o transporte das crianças aos jogos (C4); promoviam a entrada com os jogadores antes das partidas (C3, 4 e 10); realizavam brincadeiras no gramado durante o intervalo (C10). O C10 possuía uma ação diferenciada: a criação e manutenção de escola de futebol pública, projeto realizado em parceria com a prefeitura local.

[...] a gente faz o seguinte: criança até 6 anos o [C2] dá o ingresso, o [C2] dá o ingresso! A criança chega aqui na bilheteria o [C2] dá o ingresso, ele entra, o [C2] aquele ingresso. (E2).

Na verdade, o trazer a criança pra cá a gente engloba a família toda. Porque o pai ele fica desesperado quando ele vê a criança entrando junto com o... a equipe, com o time. Ele chora, ele berra, ele tá lá com a câmera. Vem a família toda ver as crianças entrando. (E10.2).

Mas nós temos um trabalho social aonde nós, a prefeitura nos cede um espaço pra treinamentos e nós entramos com o treinador, com o material esportivo, enfim [...] Da prefeitura, mas com o respaldo do [C10] pra tá semeando, pra tá fomentando o futebol, né? E tá levando até essas crianças o sonho, a oportunidade de um dia tarem seguindo a carreira no futebol. (E10.1).

O relacionamento com as torcidas organizadas foi abordado por três entrevistados. E4 afirmou que a organizada do clube já havia gerado problemas e que ele estava buscando se aproximar das lideranças para orientá-las e transformar a organizada em algo positivo para a equipe.

Tem [torcida organizada o clube] [...] Agora eu tô trazendo ela pro meu lado. É um processo, porque não confiava, aí subiu o preço do ingresso xingava. Aí cortou os ingressos... oh, custa 10 ingresso, 12 ingresso, dá os ingressos, pelo amor de Deus, cara. Se os moleques não vier estádio vira... fica um silêncio e outra coisa, 12 ingressos pra esses moleques falarem bem de nós ou mal. [...] você não vai bancar bandido, não é isso. Você não vai bancar crime organizado, não é isso aí. Nós estamos com 15 moleque camisa organizada aí, [...] Aí deixa eu só explicar: eu tava contando pra eles, que assim: 'oh [E4], [o C4] vai dar ingresso pra gente? Vai dar o ônibus pra gente ir pra [xxx]?'. Falei: 'não, não dá mais'. [...] Então aí eu chamei ele [presidente da torcida] pra conversar e falei: 'oh meu, tá tudo errado isso que você tá fazendo. Você tem uma empresa na mão, essa é a parte da torcida organizada que só quer chapar, vocês só querem chapar o globo. [...] Aí foi o que eu falei pra ele: 'porque o seu pai não vai na torcida?'. 'Porque ele tem medo'. [...] E agora eu tô trabalhando esses moleques, trabalhando: 'oh meu, vocês têm que trabalhar, tem que montar a barraquinha, vender o bonezinho de vocês, a roupa de vocês'. 'Ah, mas não tá podendo entrar no estádio'. Porque vocês são burros! Vocês acenderam [...] sinalizador lá, e não sei o quê... Se organiza. Agora vocês estão f\*\*\*\*\* com a polícia. Porra, vai lá conversar com a polícia: 'viemos aqui conversar, o que você acha que a gente pode fazer pra melhorar'. E para de ser briga, não sei o quê, não sei da onde, seja uma torcida da paz que todo mundo vai te abraçar. (E4).

O E7 citou que o clube possuía uma relação positiva e próxima:

Esses caras, eles... a gente faz promoções junto com eles, a gente acaba vendendo os ingressos pra eles. [...] A gente impulsiona, a gente faz uma parceria com as nossas organizadas e eles replicam tudo aquilo que a gente impulsiona [nas redes sociais do clube]. (E7).

A entrevistada 8 revelou que era seu diretor o responsável por lidar com as torcidas organizadas, mas que o clube, apesar de colaborar em ações pontuais, mantinha pouca relação com os organizados devido à imagem ruim deles perante o resto da torcida e a sociedade.

Mas assim, algumas torcidas organizadas são mais fáceis de lidar, então o clube ajuda. [...] Já fizemos [ações juntos], já fizemos pra ajudar. E aí esse ano a gente não fez muita coisa não, mas a gente ajudou. Então assim, a torcida pra melhorar a imagem, vai visitar um asilo pra levar coisas pro asilo. “Ah, [C8] ajuda?” Ajuda. Então vou liberar um pouco de suco que a gente tem aqui, que chega do patrocínio, e fala: ‘tô, leva lá pras crianças, pros idosos, enfim, e aí me manda uma foto’. Aí funciona. [...] A gente prefere não contar [com as organizadas pra fazer ações em conjunto]. Até mesmo porque existe muito preconceito por parte do torcedor comum pro torcedor da organizada. Então eles preferem... se eu misturar pode ser que dê problema. Então geralmente o sócio-torcedor é o cara que tem um poder aquisitivo um pouco melhor e aí existe esse preconceito de falar: ‘na torcida organizada só tem vagabundo, maconheiro e blablabá’. Então às vezes é muito complicado juntar. [...] Trata cada um no seu quadrado pra não misturar porque gera esse desconforto de fato. Inclusive é muitos discursos de torcedores que acha que tem que acabar com a torcida organizada. (E8).

Já sobre o relacionamento com os sócios, principalmente os sócios-torcedores, o E2 citou que o clube concedia benefícios, como a preferência na compra de novos produtos, e que buscava oferecer um serviço de melhor qualidade, o que era dificultado pela falta de pessoal.

Mas no dia a dia, no dia do jogo... uma sinalização para sócio-torcedor ou uma ação diferente pra sócio-torcedor a gente depende muito de alguém que ajude porque a gente... não dá para ficar centralizado na diretoria isso porque a diretoria tá envolvida em outros aspectos no dia de jogo também. (E2).

O E4 também relatou que almejava oferecer um melhor serviço e mais vantagens para os sócios e que para isso houve a troca da empresa responsável por gerir o programa de sócio-torcedor, além da realização de pesquisas com ex-sócios que apontaram que o principal motivo para as desistências era o valor das mensalidades. O entrevistado ainda citou ações exclusivas para sócios, como visitas aos vestiários e encontros com a diretoria.

O sócio é o nosso coração. Tapete vermelho, massaginha, eunuco. Tudo que a gente puser é pra eles, tudo é feito pra eles. [...] Então nós temos... a gente tinha uma ação que era Café da Manhã com a

Diretoria. Sábado de manhã os caras vinham aqui tomar um café com a gente, conhecer o estádio e tal. E ia lá na sala de imprensa e falava assim: 'oh, tira todas as suas dúvidas, arrebenta na pergunta, pergunta o que vocês quiserem, não tem problema. Se tem esquema, se roubou, pode perguntar que a gente vai responder'. A gente fez isso várias vezes, umas oito vezes. Pô, são 80, são quase 10% dos meus sócios, entendeu? E agora a gente tá fazendo o por dentro do jogo, que é a mesma coisa só que em dia de jogo. [...] Então pega... o que a gente fez na semifinal? São 10 com 10 acompanhantes, os caras entraram, foram lá. Eu não gostei porque eles tiraram foto com os jogadores na hora, no vestiário. (E4).

A entrevistada 8 afirmou que seu clube estava estudando mudanças no programa de sócio, como a contratação de um coordenador exclusivo e a criação de aplicativo de pontos para gerar mais benefícios, além de indicar a realização de diversas ações exclusivas.

Participar de treino, conhecer os atletas. [...] No Paulista, o ano passado, a gente tinha o Rota da [mascote do clube] que a gente sorteava sócios e levava pros jogos aqui do estado, era só Paulista, então era superdivertido. A gente pega uma van, coloca os sócios, dá o ingresso, comida, bebida e a gente vai ver o jogo, filma, tira foto, é superlegal. Esse ano não foi possível fazer porque a gente tava punido e a gente não podia ver nenhum, a gente não podia ser visitante. [...] Então o clube, através de patrocínio, aluga essa van e leva o sócio e eles pedem isso. (E8).

O E13 também citou o desenvolvimento de benefícios aos sócios, como descontos em produtos e serviços de parceiros. Já E14 indicou que o clube estava reestruturando toda a parte administrativa e de atendimento do programa de sócio-torcedor para modernizá-lo e gerar um melhor atendimento aos sócios. O entrevistado ainda afirmou que o foco do programa era recompensar o torcedor frequente, o qual possui um valor mais baixo de ingresso conforme fosse a mais jogos.

Então a gente tem feitos parcerias aí, fechamos com dentista do [C13], onde o sócio-torcedor tem um desconto específico, ele tem o desconto na compra de uniforme, em breve também de suvenires. Uma barbearia, recentemente a gente fechou uma parceria com desconto muito bom e entre outros parceiros que a gente tem buscado aí para dar essa contrapartida, fora o sócio-torcedor. (E13).

#### **4.2.4.10. Atividades realizadas pela área de marketing**

A presente categoria aborda as atividades rotineiras desenvolvidas pelos entrevistados e pela área de marketing dos clubes analisados, além das atividades não

relacionadas ao marketing. Devido à extensão desses dois pontos eles foram subdivididos em subcategorias apresentadas a seguir.

#### **4.2.4.10.1. Atividades rotineiras do departamento de marketing**

Parte dos entrevistados comentou sobre as principais atividades rotineiras ligadas ao marketing. O E1, que estava no clube há poucos meses, citou que a sua atuação estava focada em conhecer cada área do departamento e resolver os principais problemas detectados, como patrocínios e a gestão do programa de sócio-torcedor, além de dar autonomia e suporte aos funcionários do departamento.

Então o processo inicial foi mergulhar pessoalmente, intensamente, na questão de patrocínio, estruturar a maneira que a gente vai vender, estruturar as propriedades, estruturar a precificação, dar os primeiros bons resultados pra daí deixar a equipe tocar um pouquinho mais. Eu tô fazendo muito isso agora na questão de sócio, então eu tô envolvido pessoalmente, o cara que trabalha comigo, o gerente que trabalha comigo de sócios obviamente tá participando da concorrência, tá vendo, mas eu tô pessoalmente imbuído, sendo operacional na questão de transformar o sócio pra daí deixar a coisa fluir. Então, é um balanço quase de implementação de processos e de práticas pra daí a equipe poder, de alguma maneira, entender como funciona e poder ter autonomia pra tocar e tá mais focado nas questões estratégicas, então é um processo. (E1).

E2, que era diretor voluntário, indicou que seu foco era na busca e no atendimento aos patrocinadores, enquanto que E5, que trabalhava meio período no clube, relatou que seu foco estava totalmente voltando para a comercialização e o início da operação do novo setor do estádio.

O E7, terceirizado responsável pelo marketing do C7, afirmou que ia ao clube três vezes por semana durante o período em que haviam campeonatos profissionais e que na época sem jogos atuava à distância, indo conforme a demanda. O entrevistado citou que seu foco era na busca e no atendimento aos patrocinadores e na produção de conteúdo para as redes sociais e para o canal online, com atenção esporádica às outras modalidades.

A gente tá no clube três vezes na semana, a gente cobre alguns treinos, a gente faz nosso trabalho de treino. Nessa época de ano que tá todo mundo de férias, acabou os campeonatos pra gente, tudo, a gente dá uma afastada. Porque tem custo a gente ir pra lá também. Tem custo nosso e tem custo deles de manter a gente lá todo dia. (E7).

A entrevistada 9 indicou que a sua rotina consistia em atender os sócios e dar suporte ao gestor do clube no atendimento aos patrocinadores, além de organizar e realizar ações de marketing. E10.1, presidente do C10, citou que o funcionário da área (E10.2) atuava na recepção e na triagem das demandas recebidas pela área de marketing e comunicação, definindo com o diretor e com ele as prioridades, já que E10.2 realizava as atividades da área de comunicação, principalmente o atendimento à imprensa e a produção de conteúdo, como notícias, imagens e vídeos, e de marketing, como o atendimento à patrocinadores e a operacionalização das ações.

Basicamente é, é... é feita... como que funciona esse dia a dia? É feita uma triagem em cima das necessidades do clube, aquilo que está acontecendo no clube e muitas vezes até o [E10.2], por tá aqui diariamente, diretamente, a informação chega primeiro pra ele e aí ele vai alinhar. É claro, tudo é passado para o diretor responsável e feita é... e achada a melhor forma de desenvolver, desenvolver a ação. (E10.1).

O entrevistado 12 revelou que era o responsável tanto pela área de comunicação como pelo marketing, o que gerava uma rotina muito extensa de trabalho que envolvia o atendimento diário à imprensa, a produção de conteúdo jornalístico, o atendimento aos patrocinadores, a produção de material audiovisual, o planejamento e a execução das ações de marketing e a organização de todos os processos relativos aos jogos do clube. Situação parecida foi relatada por E13, também responsável pela comunicação e pelo marketing, que possuía uma demanda de trabalho superior ao seu contrato de trabalho de meio período.

Eu faço tudo aqui, cara. Eu cuido... sou responsável por fazer desde o contrato com os patrocinadores, entregar, os caras assinarem. Fazer relatório, o Programa de Excelência da Federação Paulista [...] Eu faço arte pra jogo. Todas essas artes postadas no Facebook, Instagram, eu que monto. Eu monto tudo, cara. Fui estudar *Corel Draw*. Eu por mim, autodidata mesmo. Fui estudar, fui mexer no *Corel Draw*, *Photoshop*. (E12). Na verdade, a minha rotina aqui seria para ser meia hora, meio período do dia. Mas acaba extrapolando pela demanda de coisas que a gente tem que fazer, tudo. E também a gente se dedica, né, pra que o time vá bem. Então a gente não fica contando horas pra: 'não, o meu horário é tanto, tanto, tô indo embora'. Não! A gente às vezes, no final de semana, a gente vai fazer uma postagem relacionada a alguma partida, entendeu, e isso a gente tá trabalhando. (E13).

Por fim, o representante do C14 citou que a sua atuação era focada em gerenciar as áreas do departamento de marketing, manter contato com os diretores e o presidente e atender pessoas e empresas interessadas em realizar negócios com o clube.

Alguns entrevistados também citaram problemas que os impediam de atuar dentro da área do marketing, como E2, que indicou que constantemente era obrigado a resolver problemas pontuais de outras áreas, “incêndios” que o impediam de focar no marketing.

Já E4 indicou que a realização de atividades operacionais limitava o foco em questões estratégicas, como realização do planejamento e o atendimento aos patrocinadores e parceiros.

Vamos lá: eu sou fotógrafo, certo? Eu tenho um tesão de tirar foto. A minha hora de fotógrafo ela é muito mais cara do que a minha hora aqui, entendeu? Então eu tenho que ficar aqui. Aí eu vou conseguir provar, a partir de agora, que eu tenho que tomar conta dos patrocinadores e não da foto, entendeu? [...] E aí? Aí eu vou precisar de cenzão pra pagar um estagiário de fotografia. [...] Os moleques vão vir babando por 80 conto, te dá 200 fotos e eu fico aqui fazendo sala pra [XXX], pra [XXX], pro cara que vai me patrocinar. (E4).

E8 e E12 apontaram que a falta de recursos financeiros e humanos gerava sobrecarga de trabalho e limitava a atuação deles. A sobrecarga também foi citada pelo E10.2, que afirmou que a mesma era uma característica das áreas de comunicação e marketing, já que o profissional dessas áreas era obrigado a desenvolver diversas atividades sempre com prazo curto, “pra ontem” (E10.2).

É, o que a gente faz é sempre tudo muito na raça, né? Porque a gente não tem dinheiro, não tem verba disponível. Então às vezes é muito mais fácil trabalhar com dinheiro. [...] Adoraria fazer, mas recurso, pessoas, mão de obra é tudo mais difícil quando a gente é menor. Quando não tem grana. Então às vezes a gente tem que se desdobrar. (E8)  
Matchday, você aglomerar as pessoas, tentar trazer gente para ajudar fazer. Você acha que é pra ter condições de atender imprensa, fazer ação e... não dá tudo sozinho. (E12)

Por fim, tanto o E7 como o E11 afirmaram que a quantidade de jogos da equipe profissional e a sua demanda elevada e constante não possibilitava que fosse possível atender outras solicitações, como das outras modalidades (E7 e E11) e das categorias de base (E7), limitando até mesmo a realização do planejamento e das ações de marketing (E7).

Cara, o calendário do futebol ele é muito cruel, né? Então você tem, vou ser bem sincero pra você, a nossa equipe é bem reduzida e você tem bem pouco tempo de pensar em alguma coisa além dos jogos que você tem quarta e domingo. [...] Só que a gente tem, por exemplo, equipe de Judô que tem medalhista olímpico, entendeu? [...] Faz parte lá com a

gente. Entendeu? Só que assim, a gente não consegue dividir a força com o futebol [...] Por exemplo, a gente tem, porque corre paralelo, Campeonato Paulista, Campeonato Paulista Sub-20, Sub-15 e Sub-17, certo? O que você vai priorizar? O profissional! Entendeu? [...] Então você já não tem como cobrir, entendeu? Então assim, priorizar lá. Então por ser uma equipe curta, enxuta, que demanda investimento e tudo mais a gente prioriza aquilo que tem que priorizar. E aí no fim das contas a gente vai... olha pra trás e fala: 'pô, passou essa chance. Pô, passou essa ideia. Ih, ficou pra trás, já era. Vamos pensar na próxima'. (E7).

Uma autocrítica, assim, do marketing do clube. É que aqui se demanda tanto do futebol profissional que as vezes a gente fica meio míope. Acho que na parte de projetos incentivados, nessas coisas, a gente ainda deixa a desejar. (E11).

#### **4.2.4.10.2. Atividades não relacionadas a área de marketing**

Os entrevistados também foram questionados sobre a realização de atividades não relacionadas diretamente ao marketing e se elas prejudicavam a rotina de trabalho. Afirmaram que não realizavam atividades extras os entrevistados E1, E7 e E11, sendo que este último citou que todo o departamento de marketing do clube conseguia focar apenas no marketing. Já o E10.1 afirmou que não repassava funções adicionais para E10.2 pois sabia que ele já era sobrecarregado com as atividades do marketing e da comunicação.

Então é assim, tudo bem organizado, graças a Deus, porque você não acumula função e acaba não fazendo nada bem feito. (E7).

É, a gente deixa ele na área de marketing porque é uma área que, se for fazer como deve ser feito e é a maneira que a gente procura fazer, e a demanda já é grande demais pra ele tá sozinho. [...] Não tem nem como eu dar mais uma atribuição pra ele (risos). (E10.1).

Quatro entrevistados afirmaram que realizavam atividades não relacionadas ao marketing e que isso não atrapalhava a sua atuação e até mesmo facilitava alguns aspectos. O E4 indicou que era responsável pelo estoque e pela gestão dos uniformes e pelos bares, sistema de som e camarotes do estádio, atividades que o permitiam controlar a exposição dos patrocinadores nos uniformes e a experiência gerada aos torcedores durante as partidas. A E5 também realizava o controle dos uniformes, o que a permitia controlar a exposição dos patrocinadores.

Então, por exemplo, eu tomo conta dos uniformes, eu especificamente eu, o diretor que toma conta. Por quê? Porque a gente... quando eu entrei tava jogado e aí eu peguei, pus ordem [...] Ainda é um problema meu disso aí, que ali é onde eu exponho a marca do meu patrocinador, então eu não posso dar um vacilo ali. [...] Teve um jogo que a gente quase iniciou faltando um patrocínio, e eu vi na hora da reza, falei: 'opa, tá faltando um patrocinador aqui'. Trocamos as camisas e fomos. [...] E



isso, cara, você não pode pôr a culpa no roupeiro porque, meu, é você que tem que tá olhando. Então, o marketing faz parte de todos os processos. De arrecadação de dinheiro, vamos lá... dia de jogo: eu tô inteiro envolvido no dia de jogo. [...] o bar passa. Sistema de som do estádio passa, o camarote passa, a fila de sócio-torcedor passa. (E4). Controle de estoque (risos), é uma das coisas que.... estoque de material esportivo, é uma das coisas que. Só que a gente acaba tendo que fazer, eu até prefiro, chegou um momento que a gente podia desvincular isso, mas eu até preferi manter por quê? O controle de estoque tá relacionado também com o controle dos patrocinadores. Então que o profissional tem de material com patrocínio ou não. Precisa mandar *silcar*, precisa tá a marca certa do patrocinador, então é um controle de estoque, entrada e saída de material, mas que é importante... (E5).

Já E6 citou que participava de outras atividades do clube, sem detalhar quais, e que isso o permitia conhecer todos os processos internos, enquanto E13 afirmou que passou a gerir as redes sociais e a parte de assessoria de imprensa devido à redução de custos, mas que isso não impedia o seu trabalho no marketing.

Acho que participar de outras atividades, assim, acaba sendo até que uma obrigação, eu vejo isso do meu ver né? É uma coisa que eu me sinto bem em participar de outros pontos do clube. Não chega atrapalhar, mas assim, de obrigação mesmo, não que eu estar presente nos outros pontos do clube não significa que eu estou tipo efetivamente dando palpite ou tomando decisões ou fazendo algum tipo de trabalho, mas é mais saber o que está acontecendo mesmo. (E6). Então acaba enxugando muita despesa, a planilha enxuta, fica bem, bem tímida pra ser trabalhada. Então a gente tem que às vezes desfalcicar algumas pessoas, entendeu, e sobrecarregar às vezes sua atuação e pela habilidade que eu tenho em algumas coisas acabo tocando numa boa. (13).

Cinco entrevistados (E2, 8, 9, 12 e 14) relataram que a realização de atividades não relacionadas ao marketing atrapalhava o desempenho. A situação mais comum verificada foi o atendimento às demandas internas de outros departamentos (E2, 8, 12 e 14) e a atuação na venda de ingressos (E9 e 12). Também foi citado o controle dos uniformes (E8); a realização de visitas ao estádio e o controle escolar dos atletas em formação (E9); o atendimento aos clientes na loja do clube (E12); e o atendimento à imprensa, diretoria, conselheiros e às pessoas e empresas interessadas em vender produtos e serviços ao clube (E14).

Na verdade, hoje o marketing acaba sendo um dos principais pilares dentro do clube e todo mundo entende isso. Então, às vezes, a gente até resolve coisas que: 'olha, não era para tá aqui, a gente vai fazer, mas você precisa ver com o seu departamento quem vai resolver isso

da próxima vez'. [...] É, a mãe talvez. Todo mundo pede as coisas ali. [...] A gente até brincar: vamos escrever departamento de triagem, porque chega as coisas e enfim. E até mesmo porque a questão de uniforme é tudo dali, né? Que não sou eu que faço essa parte, é o [outro funcionário do departamento], mas sai tudo dali e é a parte às vezes mais chata de 'falta uma camisa, precisa do calção', porque precisa uniformizar o profissional; toda a base, 15, 17, 20, 23; tem o futebol feminino. [...] Ah, vamos supor, atraso da entrega de um fornecedor de carne, por exemplo. Não é porque a gente fechou o contrato que é a gente tem que cobrar. A gente fecha o contrato, passa pro pessoal da nutrição: 'oh, esse é o fulano que você tem que pedir, o telefone, tá bom?' 'Ah, não tá entregando...' Gente? [...] A parte mais difícil a gente já fez, que foi negociar e arrumar o patrocínio. Se não tá entregando, é só ligar. Então eu acho que essa é a questão de quando eu falo que tem que colocar pessoas profissionais nos cargos, é por isso. (E8).

A gente acaba que é de uma área, mas a gente acaba meio que desenhado meio que tudo né. Você acaba abraçando um pouco de tudo. [...] Basicamente eu fico responsável pela, junto com o financeiro, pela bilheteria. Então abertura e fechamento das bilheterias durante a semana dos jogos é feito por mim. É, eu faço as ações do [grupo sócio do clube]. Então, por exemplo, a gente tem uma parceria com o Senac. Os atletas da base fazem um curso com o Senac. Eu acompanho esse curso. É, algumas visitas que a gente teve de escola no estádio, apresentando o estádio também. (E9).

[...] olha só, eu também acumulava a função de vender o passaporte, ficava lá na loja e fazia tudo. Tava lá na loja vendia [...] Até, por exemplo: 'ah, eu tô com um problema de mandar um e-mail aqui, como que eu faço pra anexar tal coisa'. Vinha aqui e ajudava a pessoa a mandar, entendeu? [nesse momento o entrevistado fala baixo para não ouvirem a sua crítica] (E12).

Imprensa, pessoas que vem oferecer projetos, agências. No nosso dia a dia a gente tem muita interface, interlocução, você falou, os conselheiros, diretores. Cara, a administração do tempo é algo fundamental nos dias de hoje. Você tem muita tecnologia, redes sociais, você tem distração de toda espécie. Então, se você não definir claramente os teus objetivos e se você não se não tiver extremamente focado nas tuas metas e na administração do teu tempo você vai se distrair, você vai perder foco, você não vai conseguir chegar onde você quer chegar.

[...] Eu falo muito pra equipe o seguinte: "gente, não percam tempo com bobagem, saibam filtrar". [...] Só que é o seguinte: você tem que saber dizer não. (E14).

#### **4.2.4.11. Influenciadores das atividades do marketing**

A última categoria dessa família sobre a execução do marketing nos clubes analisados trata dos fatores e agentes que influenciavam as atividades da área. Devido à identificação de diversos itens eles foram divididos em nove subcategorias, detalhadas a seguir.

#### 4.2.4.11.1. Resultados esportivos

Sobre a influência dos resultados esportivos, dos oito entrevistados que citaram esse fator apenas E12 indicou que ele não interferia na presença de público nos jogos. Todos os demais (E1, 4, 5, 7, 8, 10 e 13) afirmaram que o desempenho e o resultado afetavam as atividades do marketing.

Destaque para E4, que ressaltou que o resultado influenciava todas as equipes e, principalmente, a presença do torcedor “comum” nos jogos: “Tem a ver com o desempenho em campo. Qualquer time. Entendeu? Então, o torcedor comum, sim, ele está ligado a resultado!” (E4).

Para E7 e E13 os resultados negativos afastavam tanto os torcedores como os patrocinadores, enquanto a 3.1 afirmou que os bons resultados permitiram melhorias no clube, desde as categorias de base até o serviço prestado aos torcedores.

É, se você tiver um time que vai brigar pra cair na Série A2, pra voltar pra Série A2 e um Brasileiro Série D ser eliminado na primeira fase você vai ter problema de torcida e problema de patrocínios. Isso aí não é segredo, né, acontece em qualquer clube. [...] Você faz ações, você faz tudo, mas o campo vai falar muito pra você até onde dá pra você ir ou não. (E7).

A gente tá almejando realmente um bom resultado aí no campeonato [...] isso com certeza vai ajudar bastante, né, na atuação do marketing porque a gente tendo vitórias sendo conquistada, poxa, é o melhor argumento de venda pra conseguir fechar negócio, entendeu, e mostrar que existe vários atributos, né, para serem investidos no clube, entendeu? (E13.1).

Então... eu acho assim... quando você fala ‘vocês poderiam fazer mais?’ Claro que sim, nós poderíamos e deveríamos fazer e temos a intenção de fazer sim porque essa é a nossa obrigação, não é verdade? Estimular as pessoas, mostrar resultado, mostrar revelação, nosso trabalho nas categorias de base, que um atleta vá lá e se desponha, né? Mas tá muito ligado ainda à performance do time. (E3.1).

A E8 foi categórica ao afirmar que as derrotas afetavam diversos aspectos do clube, desde a realização de eventos e ações de marketing até a variedade de alimentos comercializados no estádio. A entrevistada complementou citando que o bom desempenho do rival local era positivo, pois estimulava o engajamento da torcida e a presença dela nos jogos, mesma situação reportada por E7, que indicou que os bons resultados traziam benefícios rapidamente.

A gente, óbvio, sempre depende do resultado em jogo, se o time é competitivo, se o time não é competitivo. Então a gente sente as vezes... casos... esse ano aconteceram muitos, a gente fazer grandes

campanhas, eventos belíssimos e o cara falar: 'vai t\*\* n\* c\*, eu quero saber quando que vai ter o centroavante decente'. [...] Pra nós interfere muitíssimo. [...] O time pesa muito mais. Porque também é complicado na questão do bar, porque se o time tá ruim, vem, sei lá, 3 mil pessoas. Pra você servir um serviço de bar muito mais refinado eu acho que o cara perde. [...] O negócio em si, ele fala: 'cara, não vou colocar um hambúrguer porque a operação vai... eu vou ter prejuízo pelo tanto de pessoas que vem no estádio'. Então acho que essa questão do time tá em primeiro e segundo lugar. [...] A gente não consegue desvencilhar tanto. Talvez outros clubes consigam, não sei, mas a gente não consegue desvencilhar muito, entendeu? Porque às vezes até se o sub-20 vai mal os caras batem. Então é muito: 'ah, então não vai virar bosta nenhuma'. Então é complicado a gente... a gente tem que trabalhar e fazer as coisas baseado no time mesmo. (E8).

#### 4.2.4.11.2. Política interna

Com relação à influência da política interna dos clubes, como, por exemplo, a atuação de grupos políticos rivais e de sócios conselheiros, dois entrevistados (E8 e E11) citaram que a mesma existia e interferia no trabalho do marketing, apesar da diretoria tentar blindar os profissionais da área.

A política pesa, mas aí nosso diretor ele mede a mão, tipo: 'oh, não publica não' ou então faz tal coisa. Mas não tem influenciado tanto que esse ano não. Já foi pior, mas às vezes diretores alheios influenciam porque por mais que a gente passe o organograma às vezes o cara vem direto na gente e pede e fala 'cara, isso aí você precisa resolver com o presidente, não é aqui que você vai resolver'. 'Ah, mas eu vou viajar amanhã' Então às vezes é uma coisa que por achar que é diretor fala: 'eu quero pra amanhã'. Não! [...] Até porque nosso diretor, de marketing, ele é muito forte na diretoria. Então ele é um cara... ele blinda, mas ele também é muito respeitado. Então se eu falo: 'olha isso oh...', ele já vai em cima, entendeu? Então a gente tem essa facilidade por ele ser um cara...(E8).

Chega, lógico. Falar que não chega? É um clube político. Que tem um formato político que é difícil e às vezes atrapalha. É fato que às vezes atrapalha. Atrapalha mais o presidente que tá na atual diretoria do clube do que às vezes a gente, né? Que tem que fazer concessões. A diretoria é super para-raio disso tudo. Mas quando afeta o seu diretor afeta você, né? Então assim... é uma coisa que não dá pra mudar, todo clube é assim e vai ser assim. Ah isso é bom ou é ruim pros clubes? Na minha visão é ruim. [...] a diretoria blinda, mas você vê aí pelas notícias, é pesado, é assim. De novo, não tem que fica questionando isso, se existe. Isso é fato, todo mundo é conhecedor e é difícil, é complicado. E é político e vamo que vamo. (E11).

O entrevistado 4 afirmou que não possuía tal problema, pois seu clube era empresa, sem a presença de conselheiros políticos. Já os entrevistados 1, 9 e 14, mesmo trabalhando em agremiações associativas, indicaram que não recebiam pressões políticas.

Destaque para E1, que justificou a ausência de pressão pelo fato dele ser executivo sem ligações prévias com o clube e pelo marketing não estar na sede administrativa.

Eu acho que o clube tem dois órgãos muito importantes que são o conselho deliberativo e o conselho fiscal, de orientação e fiscalização. Cada um com o seu papel. Um conselheiro ele obviamente ele tá preocupado com os destinos estratégicos, né, o rumo que o clube toma. Então isso é legítimo. No [C14], o que eu acho é o seguinte: há um respeito muito grande pelo trabalho da diretoria executiva e da diretoria estatutária. O presidente mantém o conselho permanentemente informado sobre o andamento dessas ações e hoje eu diria pra você que tem uma relação muito, tem uma relação muito profissional, muito... muito boa com os dois órgãos. [...] no [C14] eles têm um profissionalismo muito grande, há um respeito muito grande ao trabalho do executivo, do profissional. Então, eu faço reuniões, não são raras, pelo contrário, elas são até frequentes, com alguns conselheiros que querem dar sugestões. “Olha, eu que queria te apresentar tal produto, tal negócio” e a gente filtra com a isenção que a gente precisa e não há nenhuma imposição. E a gente atende e filtra, mas dentro da normalidade. Não tem nenhuma influência, ingerência ou medida impositiva no dia a dia vinda desses conselheiros. (E14).

No caso específico do [C1], o que eu tive uma grata surpresa, é que a iniciativa do [C1] de contratar um profissional de fora, [...] não é originalmente [da cidade], que não foi indicado por nenhum grupo político, não tem relações prévias pessoais com os envolvidos, que não é conselheiro, que não é sócio do clube, faz com que exista até uma blindagem natural porque, em tese, você é respeitado como profissional de mercado [...] E tá de certa maneira blindado em relação à questões políticas. Então isso é um fator bom. Um fator que eu já falei de tá fora do clube, [...] de estar num escritório que tem um funcionamento como se fosse uma agência, também te economiza uma produtividade de tempo absolutamente enorme. E a autonomia dada em relação à montagem de equipe, a demissões, a contratações, porque aí você consegue de fator ter um quadro profissional. Que de certa maneira o critério é profissional e não indicações políticas. Então acho que na área de marketing isso é muito bem resolvido. (E1).

#### **4.2.4.11.3. Diretoria**

Dos entrevistados que abordaram a influência da diretoria, apenas E12 a citou de forma negativa, fato justificado pela falta de autonomia e de ambição dos dirigentes em aperfeiçoar o clube e autorizar novas ações de marketing. Já E1, 4, 7, 9 e 11 citaram que tal relação era positiva e construtiva.

Não tem autonomia para fazer. Nada eu tenho autonomia aqui, eu tenho sempre que pedir uma aprovação. [...] A gente faz isso aí, eu não tive autonomia nenhuma do [C12], eu que vou atrás e me viro. (E12).

#### 4.2.4.11.4. Torcedores

Já com relação à influência dos torcedores, três entrevistados (E11, 12 e 13) citaram que as cobranças eram direcionadas aos resultados esportivos e não à atuação do marketing. A E9 indicou que a pressão por vitórias dos torcedores influenciava nas ações de marketing, já que parte da torcida acreditava que ações antes e nos jogos atrapalhariam o rendimento da equipe.

Eles acabam até achando que algumas coisas que você faz como ação interfere no resultado do jogo. Sabe, eles ficam assim: 'não deveria ter feito tal coisa... olha agora o que aconteceu com o time'. [...] tem que tomar um pouco de cuidado. [...] a gente precisa até tomar um pouco de cuidado com a coisas que a gente coloca pro público porque eles entendem tudo... todo tipo de resultado negativo eles, eles, eles associam à outras coisas que não tem nada a ver, entendeu? (E9).

Quatro entrevistados revelaram que recebiam pressão dos torcedores relacionadas ao marketing: E1 citou cobranças por mais ações de entretenimento antes dos jogos, mas sem causar problemas, enquanto E4 relatou sofrer muita pressão da torcida. E2 e E8 indicaram que já haviam sofrido muitas cobranças, que diminuiriam, no caso do C8, por a torcida entender as limitações impostas pela Federação, CBF e Polícia Militar, e no C2 pela compreensão dos torcedores das limitações do clube, principalmente a falta de funcionários.

Cara, eu sofro crítica o tempo inteiro. No começo me abalava, hoje eu assimilo, por quê? Porque faz parte da função, você tá mexendo com a paixão. Então, você não pode... o cara chega aí... se for pessoal, a crítica é uma coisa, mas se for de paixão beleza [...]. (E4).

Por fim, os entrevistados E10.1 e 10.2 citaram que a torcida apoiava o clube de forma constante, principalmente nos momentos em que era mais necessário, como nas fases de resultados ruins.

Não, a gente aqui nunca se sente abandonado, né? Porque nós temos torcedores que são fiéis, que independente eles amam o clube. Então, é... em qualquer momento, se eu ou qualquer diretor fizer o apelo na rádio: 'oh torcedor, nós precisamos de você! Chegou a hora de você mostrar que você é [o C10]!'. Eles atendem de imediato. Então é um carinho muito bom isso aí. Então nós nunca nos sentimos abandonados. Porque sempre que a gente precisou do nosso torcedor ele se fez presente. E isso faz uma diferença grande, né? Nós temos um campo que é muito aconchegante aonde a pressão da torcida faz com que os nossos atletas sintam esse calor, se sintam confortáveis e encorajados

a fazer o algo a mais. Então sempre que é preciso e sempre que a nossa torcida esteve presente nós fizemos aí com que a nossa equipe se superasse e conquistasse muitas coisas. (E10.1).

#### **4.2.4.11.5. Imprensa**

Quatro entrevistados comentaram a atuação da imprensa, todos tecendo críticas indicando que ela era prejudicial ao clube e à área de marketing. O E6 indicou que devido ao fato de o nome do clube ser o mesmo da empresa proprietária, parte da imprensa se negava a cita-lo nas notícias e transmissões, o que acabava por prejudicar os negócios.

Eu, particularmente, assim, a gente acha que, principalmente, uma visão minha, eu acho que é uma coisa errada. Eu acho que esse negócio, esse negócio de esconder a marca, que não é só a gente que sofre com isso, e é uma coisa que atrapalha o desenvolvimento do esporte no Brasil. [...] Então, tipo, todo mundo sabe que chama [xxxx] [...] A gente já tá muito bem posicionado, principalmente no estado. As vezes a gente vai joga, principalmente na época de Paulistão, quando a gente tá jogando e passa alguma coisa [...] um jogo contra grande que é transmitido, a gente acompanha a rede social e a gente vê muito torcedor dos outros times xingando. [...] muito tempo atrás já teve, mas isso é uma política da [emissora], eles falam. Eu não entendo, porque pra mim [o C11] é uma marca também, Ferrari é uma marca. (E6).

Já E11 relatou que o clube recebia muitas críticas da imprensa por ela desconhecer os motivos das decisões tomadas, como, por exemplo, em relação ao preço dos ingressos, com alguns jornalistas valorizando um futebol popular que é insustentável financeiramente.

Então pra entregar algumas coisas que são necessárias tem um custo. Então quando você começa a profissionalizar algumas coisas, muitos jornalistas defendem o futebol raiz, essas coisas que todo mundo vem falando. Mas assim, não dá pra conciliar as duas coisas, né? Eu tenho muito repórter que critica, que fala: 'ah, o preço é caro, o ingresso, o estádio tá vazio'. Nunca o estádio tá vazio. Eu tenho custo de operação. Eu sei até onde vai. Então as vezes não adianta eu por um ingresso a dez reais, tá cheio aqui. 'Ah, mas você teve a mesma receita'. Então, mas o meu custo foi muito maior. Meu custo de limpeza, meu custo de orientação, meu custo... então as coisas, não dá pra andar desse jeito e aí muito jornalista não entende isso. (E11).

Os representantes dos clubes 3 e 7 afirmaram que sentiam que as equipes eram prejudicadas pela imprensa devido à localização das mesmas, pois a atenção da mídia local era totalmente direcionada aos chamados "clubes grandes", limitando a visibilidade dos clubes e dos seus patrocinadores.

[A cobertura da imprensa] é pouca, aberta quase nenhuma. Quando você tá na A1 é quando você vai jogar com o time grande, que aí eles... na semana que você vai jogar [...] É um problema. Muito, muito! Diferente quando tá no interior, mesmo que você tá numa A2, mas você tem lá Bauru... você tem a TV de lá que todo dia, quase todo dia, aparece patrocinador, se fala do time. Aqui não né. (E3.2).

Cara, é um problema muito grande, cara, pra gente. A gente tá, é o que você falou, a gente tá do lado dos grandes aqui. Então a matéria aqui é dos grandes. [...] por tá ali é muito difícil você ser, ser visto, você arrumar patrocínio por conta disso, porque você tá expremidinho ali, você vai aparecer pouco. Você vai aparecer contra o jogo... contra os grandes. Pra você ter ideia, Campeonato Paulista ano passado [2018] nosso, sabe quantos jogos a Globo transmitiu? Desse ano aqui? Nenhum! [...] Então, assim, tá aqui apertada muito. Por exemplo, se você fala do Botafogo de Ribeirão, pô, você tem a Globo de Ribeirão, você tem vários jornais de Ribeirão, da região de Ribeirão, né? (E7).

#### **4.2.4.11.6. Prefeitura**

Sobre a influência das prefeituras, quatro entrevistados (E2, 4, 7 e 12) a consideraram positiva e que elas apoiavam os clubes, apesar do E2 ressaltar que a dependência de autorização para realizar modernizações e expor placas de publicidade no estádio era um ponto delicado e limitador. Já a entrevistada 8 citou que a prefeitura pouco apoiava, o que dificultava alguns pontos, como o transporte público para os jogos.

#### **4.2.4.11.7. Comunidade**

Com relação à influência da comunidade local, principalmente o apoio aos clubes, o E4 citou que a cidade possuía uma visão muito negativa por crer que os sócios, diretores e proprietários da equipe realizavam negócios ilícitos e pelo fato de resultados ruins no passado terem prejudicado a imagem da cidade, mas que essa visão aos poucos estava sendo revertida.

O entrevistado 6 citou que o clube enfrentava resistência de parte da população, principalmente pelo fato de já haver duas equipes tradicionais, apesar do apoio do poder público local. Já E9, 10.1 e 13 relataram que as respectivas cidades apoiavam os clubes, tanto a população como os empresários locais, o que facilitava a atuação do marketing.

#### **4.2.4.11.8. Polícia Militar**

Já com relação a influência da Polícia Militar (PM), principalmente durante os jogos, cinco entrevistados citaram que ela prejudicava muito a realização das partidas e a atuação do marketing. E1 afirmou que a atuação da PM realçava o clima de violência



já existente no futebol brasileiro, fato que não ocorria em outros eventos em que havia a presença da polícia.

[...] na Inglaterra tem um pouco esse clima, já fui em vários jogos lá, é diferente de você ir no mesmo lugar, você vai para Wembley num show de rock, é diferente, a pessoa tá te recebendo sorrindo, tem um clima, óbvio, hoje em dia tem a paranoia toda do terrorismo, de você não poder entrar com mochila, etc., mas, assim, é um clima festivo. Não indo longe, você vai no [estádio do C14] num show do Roger Walters e vai num jogo do [C14] é diferente, o clima de segurança, o clima que você tem de como a polícia te recebe, como a polícia te revista. Então existe uma questão da violência que tá atrelada sim ao futebol brasileiro que faz com que o *matchday* seja muito limitado também nesse aspecto. (E1).

Tanto E4 como E8 relataram que a PM limitava a realização de diversas ações de marketing que, segundo E8, muitas vezes eram autorizadas em outras cidades e estados, mas proibidas na sua cidade sem critérios claros, que eram alterados conforme o interesse das autoridades.

É um foco [do entretenimento] que a gente tenta dar, que a gente vai dar em 2019, muito embora a gente tenha dificuldade de liberações. Que aí é a questão que: 'ah, mas, lá na Bahia funciona...'. Tudo bem, mas a PM do estado de São Paulo não deixa entrar um monte de coisa, bexiga, mastro, aqueles batecos. É o problema! E aí muitas vezes: 'ah, mas o [C11] consegue'. É gente, eu não sei como que eles conseguem, não sei se eles pagam multa. Então às vezes é um problema porque os critérios são [...] Que é quando a gente fala: 'porra, olha lá, o Galatasaray fez...', mas amigo, aqui no Brasil isso não libera. [...] tem alguns empecilhos assim: bexiga não pode, aí é uma questão da PM [...] a gente teve a campanha de vacinação contra a Febre Amarela, que a gente fez uma ação e teve vacinação dentro do estádio, antes de começar o jogo. Então funcionou, mas como é uma coisa que envolveu o governo ninguém barrou. Então essa questão das limitações que eu volto, às vezes são dois pesos e duas medidas. (E8).

A falta de critérios claros também foi citada por E13:

Infelizmente às vezes a Polícia Militar, a gente pode reconhecer que a atuação dele ali é pra garantir a segurança do público, tudo bem. Mas às vezes eles exageram. Existe alguma, claro, existem algumas exigências aí que é meio que... são complicadas. Igual, é proibida a comercialização da garrafinha de água acima de 300 ml e aí eu perguntei, questionei, por quê? 'Ah, porque se eu jogar uma garrafa de 500 ml da arquibancada pode acertar, machucar'. Tudo bem, mas de 300 também, entendeu? Pode machucar da mesma forma. Então existem algumas restrições, o próprio rádio, que você pode entrar dentro do campo, o radinho é mais pesado que uma garrafinha de 500 ml. Então

não faz sentido algumas coisas, algumas posições deles né, posições do policiamento, entendeu, em querer, assim, às vezes breicar o torcedor. Poxa, a gente tem que fazer o negócio fluir e tratar bem o torcedor. E às vezes o torcedor até questiona alguma coisa que às vezes nem é ouvida e que tem razão, entendeu? Então eu acho que tem que ter esse espaço aberto pra que possa existir algum tipo de abertura que facilita o acesso do torcedor no estádio. (E13).

Já E12 comentou que já havia tido problemas com a abertura dos portões do estádio antes dos jogos. Por fim, E7 citou que seu clube possuía bom relacionamento com a PM, mas que o mesmo se tornava tenso quando ocorriam jogos contra clubes “grandes” no seu estádio”.

Aconteceu problemas da gente ter um jogo normal, só que teve Futebol Sustentável, e trocou todos os ingressos, e a polícia, achando que era o jogo pequeno, foi abrir meia hora antes e tinha muita gente lá fora. E eu sabia que tinha 8 mil pessoas lá fora. Então você tem que abrir com pelo menos uma hora e meia de antecedência. [...] E gente vai explicar pro torcedor, o torcedor acha que é o [C12 o responsável]. (E12).

#### **4.2.4.11.9. Federação Paulista de Futebol e CBF**

Por fim, sobre a influência da FPF e da CBF, dois entrevistados (E1 e E8) citaram que tais entidades prejudicavam a atuação do marketing devido às suas determinações e restrições, como o protocolo de jogo imposto, que impediam a realização de ações antes e no intervalo das partidas.

É, tem algum, sim, tem algum tipo de limitação em relação a protocolo, em relação à segurança. Você tem algumas questões que são claras e difíceis, às vezes, no mundo prático de traduzir pro mundo acadêmico do marketing, que no mundo real... (E1).

E aí pelo protocolo da própria Federação/CBF a gente tem um limitador que até meia hora antes do jogo começar não pode mais fazer nada. [...] É um problema. [...] Então esse protocolo, eu falo; porra, mas meia hora é a hora que a galera resolve entrar e aí eu já não posso mais fazer nada. Então, aí, como que eu coloco o cara antes? Não coloca, não tem essa receita. (E8).

#### **4.2.5. Avaliação e controle do marketing**

A última família de categorias trata da avaliação e do controle do marketing, tanto na perspectiva superior, ou seja, da direção sobre a área, como do processo de controle e avaliação dos funcionários do departamento, existente somente nos clubes em que havia mais de uma pessoa na área. Para isso foram utilizadas duas categorias: avaliação e controle do marketing e avaliação e controle da equipe de marketing.

#### 4.2.5.1. Avaliação e controle do departamento de marketing

Sobre os processos de avaliação e controle da área de marketing, os entrevistados E2 e E3 não responderam, visto que eles não possuíam departamento de marketing. A E5 citou que não havia tais processos no clube e o E4 revelou que a iniciativa de apresentar os resultados para a diretoria partiu do próprio marketing e que o controle era mais dele próprio do que da direção.

É o que eu te falei: até a diretoria, em termos de cobrança, antes eles não podiam cobrar além dos recursos, que eles mesmos sabiam que era limitado. Então, por exemplo, o marketing não tinha uma verba, como que eu vou cobrar que o marketing me traga X de retorno? Não existia essa cobrança por conta disso. Mas, ao mesmo tempo, não é culpa deles também a falta de recurso no sentido assim da estrutura. (E5).

Essa profissionalização, isso eu diria que é profissionalização total do departamento, apresentar resultado, planilha, tal, não sei o que, nós apresentamos no final do ano passado [2017]. No meio desse ano [2018], apresentamos: crescimento de mídia social, sócio-torcedor estagnado, a gente apresentou. Mas o feedback que eu tenho... do que o departamento tá fazendo, primeiro é o meu, porque eu sei da onde eu comecei, o que tinha e o que não tinha e o que tenho agora. (E4).

Cinco entrevistados (E1, 8, 9, 10 e 12) relataram que eram cobrados e controlados pela direção dos clubes, mas que isso ocorria de forma informal e sem grande pressão por resultados.

Não é muito estruturada essa relação executiva e Conselho Gestor. Então, na verdade, acaba virando aquelas pontes informais, vamos chamar dessa maneira, que acabam se criando. Ou seja, eu tenho a facilidade de pelo menos uma ou duas vezes por semanas o presidente despachar do escritório [do marketing], o que faz com que eu tenha uma rotina dos assuntos principais pela proximidade. E que de fato tem um regime de autonomia muito grande, mas é importante se alinhar algumas questões, você de alguma maneira ter feedback de alguns processos que tão acontecendo, mas isso acontece superbem, acho que tem um nível de autonomia bem bacana em relação a isso. Em relação ao Conselho Gestor é um processo mais um pra um, ou seja, não existe uma dinâmica no clube de reuniões periódicas do corpo executivo com um corpo político, vamos falar dessa maneira do Conselho Gestor. Aí vai muito das características de cada um de buscar e saber quão importante é esse apoio. Então, na verdade, o que existe é muito mais uma busca dessas relações tanto pessoais, de você conhecer, você estabelecer um pouco o contato, saber quem é quem e entender as peculiaridades e interesses, interesses no bom sentido, cada um tem uma visão mais... um cara do Conselho Gestor é mais focado na base, o outro se interessa mais pelo assunto de comunicação, de imprensa, o outro se interessa mais pelo patrocínio, você entender um pouco ali o nível de detalhamento ou o nível de interesse que cada um tem sobre o assunto. E utilizar ao máximo a

possibilidade de você através, aí facilita a comunicação, através da imprensa, através das nossas redes sociais, você divulgar o que tá sendo feito, que não tá sendo feito. Então funciona bem. (E1).

Foram poucas vezes, bem poucas vezes [que houve cobranças]. É mais externo. É mais externo porque aqui internamente a gente no marketing tem um conhecimento muito amplo e a gente tem uma moral que a gente construiu aqui. [...] É tranquila [a cobrança] [...] É super-tranquilo. O presidente é superacessível, então a gente não tem problema. Acho que, por exemplo, sei lá, num Flamengo pode ser que seja um pouco mais rígido a cobrança pela grandeza, enfim. A gente, nós temos uma das menores equipes de marketing dos clubes de futebol, de todos que eu conheci até hoje. A nossa equipe ela é reduzida e a gente tem que dar conta de fazer outras coisas. (E8).

É uma coisa muito tranquila. Não tem uma... a gente não tem uma cobrança de banco assim. Tipo: 'ou você atinge a meta ou você tá fora'. (E9).

Não. Não, pressão só de entrega, dia a dia, normal, mas não, nada de... [...] Hoje não. Mas no começo existiu. No começo, quando eu entrei, existia. Pelo fato até de eu ter saído do jornal, um trabalho diferente. Então, existiu a pressão de tudo pra ontem. Uma coisa que eu não tava acostumado, era meio que o Diabo Veste Prada. Você ter que pegar um livro do Harry Potter antes de lançar e entregar. Era mais ou menos isso no começo, mas hoje não. Hoje eles já viram meu trabalho, eu já tenho uma agilidade maior. (E12).

Já os entrevistados 6, 7, 11, 13 e 14 afirmaram que recebiam cobranças frequentes e formais, devendo constantemente apresentar resultados para os presidentes, diretores e conselheiros.

A gente tem sempre uma cobrança muito forte, tanto de fora [da matriz europeia do clube] quanto de dentro [da direção brasileira do clube], principalmente de dentro, que quem reporta pra fora principalmente é o [CEO], mas eles entendem muito bem o trabalho que é desenvolvido. Eles avaliam nosso trabalho de acordo com a evolução. Eles cobram mais a nossa evolução pessoal e profissional dentro do clube, mas é uma coisa bem forte no dia a dia. (E6).

Eles... não é uma cobrança é... de pressão, mas a gente tem uma cobrança pra fazer um trabalho bacana porque tem uma frase lá que a gente usa que é o seguinte: 'a gente dá uma estrutura bacana pra cobrar resultado'. [...] Então a gente é cobrado por isso, pra trazer esse resultado. (E7).

Gigante, é um problema [a cobrança]. No [C11] isso é surreal. [...] Tudo no [C11] é exagerado, pro bem e pro mal. [...] Mas conselho do clube é pra isso mesmo. Acho que conselho de empresa, de clube, diretoria de empresa é assim. Conselho do clube também deveria ser. (E11).

É cobrança a todo o momento (risos), se não trabalhar tá fora. Então assim, existe cobrança e é como toda, qualquer empresa, né? O departamento ele tem que ser ativo, tem que funcionar e dar resultado. E dar retorno. (E13).

Eu tenho reunião semanal com os outros diretores executivos onde a gente se controla. E a gente tá implantando agora a reunião com o presidente e os diretores estatutário pra fazer a mesma coisa. Ou seja, elegendo os projetos e metas prioritários pra avaliar a evolução das

metas. [...] Então, e ela é uma diretoria que participa e ela participa também do ponto de vista de questionamento [...] Nada é definido sozinho. Cada vez mais as decisões são... você tem os donos das respectivas áreas, mas você tem que prestar conta de tudo. (E14).

Sobre as cobranças, cinco entrevistados (E1, 4, 5, 9 e 11) indicaram que elas eram limitadas e, de certa forma, leigas. A E5 e a E9 citaram que as limitações se deviam à problemas estruturais dos clubes. Já E1, E4 e E11 afirmaram que a avaliação e o controle eram limitados devido à falta de conhecimento profundo sobre a área dos responsáveis, como diretores e conselheiros, o que fazia com que as cobranças fossem a respeito de questões superficiais e, no caso do C11, políticas, além da ausência de um claro direcionamento, como relatado por E1 e E4.

Não pode ser um nível tão elevado porque a gente não tem possibilidade em termos de estrutura. É uma cobrança dentro das possibilidades do clube. (E5).

Não porque a gente entende que, assim, não é uma dificuldade só do... é uma dificuldade geral dos recursos humanos também né? A gente entende que a gente não consegue ser focado só na nossa área. Tanto que é o que te falei: o analista de desempenho me ajuda no marketing. O dono da loja ajuda a gente. Então é assim, a gente entende que essa questão dos recursos humanos, ela impacta também [...] (E9).

Então, vamos lá: estádio vazio. Eu sou cobrado o tempo inteiro. Entendeu? [...] Pô, [E4], mas o estádio tá.' Pô, eu sei, mas... a gente tem que... [...] Primeiro: o que que falta? A pesquisa, precisamos saber a métrica, por que tá vazio? Não dá pra ser chutômetro meu. [...] Quando o [CEO] tava aqui, o [CEO] é formado na área, então o [CEO] nos nor-teava. Então quando ele sai a gente fica mais balançadinho. Eles não sabem o que cobrar! O que eles cobram? Aumento de receita. [...] Mas eu gostaria muito que tivesse uma pessoa que mais nos nor-teasse: 'tá uma bosta isso, tá bom isso', porque fica muito 'eu acho, eu acho, eu acho'. Eu sei o que agrada [a cidade], o que vai desagradar, mas também não sei se é bom, entendeu? (E4).

É político. Não é qualificado. Não é, não é. É política. 'Ah você arrumou patrocínio? Beleza, mas é pouco'. Como é pouco? Eu não pus que era 40 milhões e tô chegando no número? Tô? Então não é pouco. 'Ah, mas isso é administração temerária'. Como administração temerária? O contrato é claro, transparente, a instituição é sólida. Então assim, é político, não adianta a gente achar que tem alguma coisa fora do que política nesse negócio que não tem. É política. Se o cara tá na situação, vai elogiar. Se ele tá na oposição, vai criticar. Eu acho que isso é a pior coisa dos clubes, é isso. (E11).

Outros quatro entrevistados (E6, 7, 8 e 13) relataram que o processo de avaliação e controle era realizado de forma qualificada, ou seja, seus superiores possuíam conhecimentos sobre o Marketing Esportivo.

Sim, não é uma coisa quantitativa, é uma coisa mais qualitativa, é uma coisa que busca sempre mais qualidade pro clube. Não é porque eu fechei dez parcerias que, por exemplo, podem gerar 1 milhão de reais que é uma coisa maravilhosa, às vezes eu posso fechar uma só que vai ter o mesmo valor e que casa mais com a marca, que tem muito mais a ver com o ambiente, tem uma sinergia muito maior, então é mais qualitativa que quantitativa. (E6).

Eu acho que pelo fato do nosso diretor ser um cara da área, morou fora um tempo, tem relações internacionais boas. Ele tá levando a marca [do C8] em eventos no exterior. Ele foi na China mês passado. Então a galera acaba respeitando. Óbvio, que quando a pessoa é assim ela acaba acumulando até outras... então às vezes eu já vi ele resolver problemas, sei lá, da base. (E8).

Aqui a equipe é composta por pessoas muito competentes que sabem o que estão fazendo, entendeu? Que entendem de futebol e sabe como funciona. (E13).

#### **4.2.5.2. Avaliação e controle da equipe de marketing**

Por fim, foi verificado que, dos 14 clubes analisados, seis (C1, 4, 7, 8, 11 e 14) possuíam uma equipe de marketing, ou seja, mais de um funcionário na área. Desses, apenas três entrevistados (E1, E11 e E14) citaram como era o processo de controle e avaliação da equipe.

O E1 citou que definia, durante o planejamento, metas e indicadores de rendimento (KPIs) que eram utilizados no controle e avaliação da equipe, com ele buscando dar autonomia e apoio, interferindo apenas em questões e processos complexos.

Então uma, uma, uma... um processo que tá em curso, sendo aprimorado, mas que seja claro em termos de gestão, em cima KPIs pra a área. [...] Em relação à equipe, acho que é um processo muito mais de intensidade de gestão e a característica de cada um. Ou seja, sim, você tem uma metodologia e tem uma régua de relacionamento muito focada sim em metas, prazos... e muito numa questão... que aí eu acho que a questão do WhatsApp ajuda muito, a questão dos grupos, até porque parte da equipe tá [na sede do clube], de acompanhamento de cada um dos processos e até onde também eu quero acompanhar processos, na verdade, só os mais críticos. E acho que até, você me falou um pouco sobre inspiração, e aí é muito mais pessoal, eu acredito muito naquele conceito da liderança servidora, ou seja, no fundo no fundo o meu papel com a equipe é muito mais dar o norte e ter os pactos do que a gente espera de cada uma das áreas, de cada um dos profissionais. Então é como você fechasse o pacto: 'olha, o que eu tô esperando de você é isso, isso, isso e aquilo. Eu vou ver esse, esse e esse KPI e te dou autonomia e eu tô aqui pra te servir, ou seja, se precisa numa negociação, você precisa num planejamento, você precisa numa renovação de licenciamento, numa renovação de escolinha, um apoio meu pra que isso aconteça ou um respaldo, ou que eu assuma certos processos, venha até mim'. Então é um pouco desse estilo de gestão. (E1).

Tanto o entrevistado 11 como o E14 afirmaram que realizavam esse controle de forma constante devido à proximidade com os funcionários, com reuniões semanais. O E14 também indicou que a sua avaliação era baseada nas metas definidas durante o planejamento da área.

É o centro de custo, tem reunião semanal e quem tá fazendo o número, porque a gente tá chegando lá. Controla assim. É, [as trocas na equipe] dependem do que tá acontecendo, né? Nenhuma empresa é assim também. Vamos analisar. O que que tá acontecendo? Não tá vendendo loja por quê? [...] [O controle é] semanal com a gente. Reunião de segunda e terça. Segunda no clube, de marketing de manhã e comunicação à tarde. Terça aqui com a arena inteira. Toda semana. Então eu vejo o número toda semana. Sei o que tá acontecendo, todas as equipes sabem o que tá acontecendo toda semana. (E11).  
Nós temos reuniões... eu tenho reunião com a minha equipe semanalmente aonde eu controlo as metas, a evolução das metas. (E14).

Apresentados os resultados das entrevistas e observações obtidas na etapa de pesquisa de campo, fica evidente a quantidade e diversidade de aspectos identificados na gestão do ME realizada pelos clubes analisados. Essas informações serão a base da próxima Etapa, onde os resultados são discutidos e é realizada a comparação entre a teoria e a prática visando embasar a construção do modelo para a gestão do marketing nos clubes de futebol.

## **5. ETAPA III – ANÁLISE COMPARATIVA ENTRE TEORIA E PRÁTICA**

Após a identificação e a análise dos modelos organizacionais dos clubes de futebol e de gestão de Marketing e de Marketing Esportivo na Etapa I e da pesquisa de campo da Etapa II foi realizada a presente etapa, com o objetivo de analisar comparativamente os modelos identificados na Etapa I, os resultados da Etapa II e a fundamentação teórica inicial para identificar pontos convergentes e divergentes entre a teoria exposta e a prática dos clubes analisados, os quais serão a base do modelo apresentado. O capítulo é formado por três partes: procedimentos metodológicos utilizados, resultados da análise comparativa e síntese com os principais resultados e a comparação direta entre os clubes participantes da pesquisa.

### **5.1. Procedimentos metodológicos**

A Etapa III foi realizada a partir da abordagem qualitativa (CRESWELL, 2007; PRODANOV, 2013; VEAL; DARCY, 2014) e por meio do método comparativo (GIL, 2002; MARCONI; LAKATOS, 2003; PRODANOV, 2013). Tal método possibilita o estudo das semelhanças e das diferenças entre grupos, sociedades, objetos, fatos e fenômenos por meio da explicação dos mesmos a partir das convergências e divergências constatadas nos dados concretos, gerando deduções e explicações (GIL, 2002; HEERDT; LEONEL, 2007; MARCONI; LAKATOS, 2003; PRODANOV, 2013).

A aplicação do método foi realizada a partir da leitura criteriosa do material produzido anteriormente visando identificar quais categorias da Etapa II se relacionavam com os modelos analisados na Etapa I e os pontos da fundamentação teórica. Os quatro processos administrativos abordados foram utilizados como referência, sendo realizada a comparação entre os clubes, entre clubes e modelos, clubes e teorias, teorias e modelos e entre os três para identificar pontos em comum e diferenças, principalmente as existentes entre os clubes analisados e os modelos e teorias.

### **5.2. Resultados da análise comparativa**

Com base nos objetivos da pesquisa e dessa etapa e nos procedimentos metodológicos adotados apresentamos os resultados da análise comparativa, composta por quatro partes: (i) estruturação dos clubes e dos departamentos de marketing; (ii) planejamento, tanto do clube como de marketing; (iii) execução do marketing, com destaque



para os principais elementos identificados nos modelos de gestão do ME; e (iv) processos de controle e avaliação de marketing.

### **5.2.1. Estruturação dos clubes e do departamento de marketing**

Este item é baseado na fase de estruturação do processo administrativo (MAXIMIANO, 2012; OLIVEIRA, 2012), sendo considerados dois temas: a estrutura jurídica e administrativa dos clubes analisados e os departamentos de marketing, principalmente recursos humanos, materiais e financeiros e os cargos e funções existentes.

#### **5.2.1.1. Estrutura jurídica e administrativa dos clubes**

Embora não seja um dos objetivos da pesquisa, a questão sobre o modelo jurídico dos clubes surgiu de forma adjacente ao longo das entrevistas, sendo possível identificar três formatos: clubes com fins lucrativos, no formato empresa (C4, 5 e 6); clubes associativos com o departamento de futebol e as demais áreas a ele ligadas terceirizadas (C7 e C9); e clubes associativos sem fins lucrativos (C1, 2, 3, 8, 10, 11, 12, 13 e 14). Dentre os associativos, destaque para o C10 e C12 que, mesmo sendo associativos, eram geridos e controlados por um pequeno grupo de pessoas, o que limitava a influência política, questão comum nos demais clubes que adotavam esse formato.

Ao recorrermos à literatura sobre o tema é possível verificar que no Estados Unidos o modelo associativo é praticamente inexistente, sendo adotado pelas organizações esportivas o modelo empresarial voltado à geração de lucro. O modelo associativo remete principalmente às organizações esportivas europeias, apesar de atualmente o mesmo estar sendo substituído, especialmente no futebol, pelo modelo empresarial, inclusive levando à criação de *holdings* esportivas globais, como já citado.

No Brasil, apesar da tentativa de obrigatoriedade da transformação dos clubes em empresas com fins lucrativos do final dos anos 1990, o tema ainda é polêmico e os dois modelos, como verificado, coexistem. No momento em que a análise dessa pesquisa foi finalizada (início de 2020) existiam iniciativas políticas para a criação de legislação que obrigasse ou incentivasse a transformação dos clubes associativos, sem fins lucrativos, em empresas com fins lucrativos (CAPELO, 2019). Contudo, tal discussão, além de polêmica, envolve diversos interesses e parece estar distante de um consenso.

Com relação à estrutura organizacional dos clubes analisados, é possível classificá-los, a partir do modelo jurídico, em clubes empresa e com a gestão do futebol

terceirizada e em clubes associativos, visto que apresentam algumas peculiaridades (MATTAR, 2014). Importante destacar que três representantes (E5, 9 e 13) dos 14 clubes analisados não citaram a estrutura organizacional dos clubes e três o fizeram de forma superficial (E1, E3 e E12). As áreas mencionadas pelos gestores dos dois grupos de clubes estão apresentadas no quadro 19.

Quadro 19 - Áreas da estrutura organizacional dos clubes analisados

<b>Associativos (8 clubes)</b>		<b>Empresas (3 clubes)</b>	
Futebol	6	Futebol	3
Marketing e comunicação	5	Base	3
Administração	4	Finanças	2
Comunicação	3	Marketing	2
Finanças	3	Comunicação	2
Base	3	Feminino	1
Social	3	Administração	1
Jurídico	3	Planejamento	1
Marketing	4	Marketing e comunicação	1
Secretaria	1	RH	1
Logística	1	Outros esportes	1
Patrimônio	1	CEO	1
Psicologia	1	-	-
Planejamento	1	-	-
Médico	1	-	-
Desempenho técnico	1	-	-

Verifica-se que os clubes que adotam o formato empresarial possuem uma estrutura mais enxuta e com menos departamentos que os associativos. Em ambos o departamento de futebol profissional é o mais presente, sendo notável nos clubes associativos a união entre marketing e comunicação e o administrativo, e nos de formato empresarial a presença do departamento de base e de finanças, além da separação entre marketing e comunicação.

Como vimos na literatura analisada sobre a estrutura organizacional das OE e, principalmente, dos clubes de futebol, são identificados diversos modelos:

a) Modelos de organizações esportivas norte-americanas: enfatizam a separação entre a parte esportiva e a de negócios, com a presença de CEO e áreas de marketing, vendas, Relações Públicas e de ingressos;

b) Modelos da Associação Europeia de Clubes: valorizam a figura do CEO e das áreas/departamentos de futebol, base, finanças e comercial, que em três modelos engloba o marketing;

c) Modelos de clubes europeus identificados na literatura: referentes ao Real Madrid, Barcelona e Stuttgart, que se difere por ter transformado seus departamentos em empresas independentes. Nos espanhóis, destaque para a presença de CEO e departamentos de futebol profissional, comunicação, finanças, operações, tecnologia, jurídico, RH, controle interno, sócios e comercial, não havendo um departamento de marketing claramente identificado, apesar da presença de uma área de *branding*/marca no Barcelona;

d) Modelos teóricos de autores brasileiros: apresentam em comum a área de futebol, finanças e marketing, além de citarem a parte administrativa, de RH, patrimônio e comunicação;

e) Modelos baseados nas regras de licenciamento de clubes das entidades que regem o futebol: indicam a presença de um CEO e das seguintes áreas: futebol, base, finanças, secretaria, segurança e médica (como área independente ou dentro do futebol). Também são citadas a área de fisioterapia, comunicação e relacionamento com a torcida, sendo o marketing citado apenas pelo modelo da Conmebol e da CBF.

Ao comparamos os clubes analisados com os modelos identificados, iniciando pelos norte-americanos, é possível notarmos que nos clubes não é realizada uma clara e ampla divisão entre a área esportiva e a de negócios, além da ausência de áreas específicas para vendas, Relações Públicas e ingressos.

Já na comparação com os modelos da ECA, é possível encontrarmos pontos em comum, como a frequência das áreas de futebol profissional, base, finanças, comunicação e comercial, essa relativa ao marketing. A principal diferença é a ausência de CEOs nos clubes analisados, exceção ao C6, ponto esse presente em 5 dos seis modelos da ECA. Dos 14 clubes analisados apenas o C6, clube-empresa, possuía uma estrutura organizacional próxima à um dos modelos da ECA, no caso o modelo de clubes ingleses, com os mesmos departamentos: futebol, finanças, comunicação, comercial/marketing e base, além de contar com a figura do CEO.

Ao compararmos com os clubes europeus apresentados, é possível verificar que apenas dois clubes se aproximam do modelo adotado pelo Stuttgart, com a criação

de unidades independente de negócios. O C3 realizava algo próximo ao considerar a parte social, de futebol de base e o futebol profissional como centros de custos e unidades de negócios/gestão, mas com os três respondendo à um departamento administrativo central. Já o C11 considerava o seu estádio uma unidade de negócio independente, com gestores próprios para diversas áreas, entre elas o marketing, mas com todos respondendo à direção do clube.

Na comparação com Real Madrid e Barcelona, clubes que também adotam o modelo associativo, foi constatado que eles apresentavam mais departamentos que os clubes brasileiros analisados, com a presença de CEOs e departamentos de tecnologia, controle interno, infraestrutura, operações, conhecimento, marca e de sócios. Em comum foi identificado o departamento de futebol profissional, finanças, jurídico e comunicação. Nos clubes espanhóis não havia departamento de marketing, mas comercial, responsável pelos negócios locais e globais. Destaque para a ausência das áreas de operações, controle interno, infraestrutura e tecnologia nos clubes paulistas analisados que, diferentemente dos espanhóis, não apresentavam uma área para atendimento aos sócios, com apenas quatro entrevistados citando o departamento social, responsável pela parte social e por outras modalidades, mas não pelo relacionamento com os associados.

Os departamentos citados pelos autores brasileiros foram identificados em diversos clubes analisados, com destaque para o de futebol, finanças, marketing e comunicação, com poucos apresentando o de RH e de patrimônio.

Já ao usarmos como referência os modelos das entidades de controle, é notada semelhança na existência de departamentos de futebol profissional, base, finanças, comunicação e marketing. Algumas áreas exigidas pelas entidades regulatórias não foram citadas pela maioria dos respondentes, como a secretaria, segurança, médica, fisioterapia e de relacionamento com a torcida.

Ao considerarmos as exigências da Federação Paulista de Futebol foi verificado que nenhum clube analisado apresentava todas as áreas exigidas, especialmente as de segurança e operações. A área de secretaria foi citada apenas pelo clube 2 e o departamento médico apenas pelo C10. Já com base nas exigências da CBF, apenas três clubes se aproximavam da estrutura exigida. Contudo, apenas um citou a área de secretaria (C2), um o futebol feminino (C4), um o departamento médico (C10) e nenhum possuía as áreas de segurança e relacionamento com os torcedores.

Assim, é possível observarmos que a grande maioria dos clubes não cumpria as exigências das entidades regulatórias às quais eram vinculados o que pode ocasionar, se tais exigências forem realmente controladas, a proibição de participação em competições, sejam elas estaduais, nacionais ou internacionais.

Por fim, a partir das comparações realizadas, é possível indicarmos alguns pontos discrepantes principais. como a ausência de CEO; de uma separação entre a parte esportiva e a de negócios; de áreas comerciais, em muitos clubes confundidas com o marketing; de relacionamento público, principalmente com torcedores e sócios; de segurança; médica; de tecnologia e sistemas de informação; de planejamento e controle; e de operações, que incluísse desde a gestão e manutenção das instalações até a logística dos jogos, como a área de ingressos. Sobre o marketing, o mesmo estava presente na maioria dos clubes analisados, exceção ao C2 e C3, fosse como departamento autônomo ou em conjunto com a área de comunicação.

#### **5.2.1.2. Departamentos de marketing**

Com relação aos departamentos de marketing dos clubes participantes da pesquisa, foram considerados/analizados os seguintes pontos:

- a) Formato;
- b) Pessoal e cargos;
- c) Posição do marketing na estrutura organizacional;
- d) Áreas do departamento;
- e) Ligação com a área de comunicação;
- f) Uso de pessoas e empresas terceirizadas;
- g) Estrutura física do departamento;
- h) Orçamento;
- i) Cumprimento das regras da CBF.

Com relação ao primeiro ponto, e a partir das respostas obtidas junto aos clubes estudados e dos modelos gerais para departamentos de marketing expostos na Etapa I, podemos indicar que cinco clubes apresentavam departamentos de marketing que se aproximavam do formato Empreendedor (SHIRAISHI, 2012), o qual se caracteriza por ser formado por uma pessoa, com atuação dinâmica, mas sem planejamento estratégico e investimento financeiros, características encontradas nos clubes mencionados.

Elementos do modelo de departamento de marketing ligado às vendas (KOTLER; KELLER, 2006; YANAZE, 2006) podem ser encontrados nos clubes 5, 6 e 7. Esse modelo está próximo ou ligado ao departamento comercial, focando na parte comercial, sem profissionais específicos de marketing e que atuam sem planejamento, realizando principalmente ações pontuais, sem abordar os diversos campos do Marketing Esportivo. O clube 6 e 7 focavam na parte de venda e não possuíam profissionais especializados no ME, realizando ações pontuais. Já o C5, apesar de contar com uma profissional da área, não possuía planejamento, com ações pontuais e foco parcial na parte comercial, principalmente com a construção do novo setor do estádio do clube.

Os clubes 1, 4, 8, 11 e 14 se enquadram no modelo Interno Funcional (KOTLER; KELLER, 2006; SHIRAISHI, 2012; YANAZE, 2006), o qual se caracteriza pela presença de um departamento interno e independente de marketing formado por diversos profissionais capacitados em diferentes áreas que se reportam à um diretor da área e com um planejamento estratégico que guia todas as áreas do departamento e as ações realizadas. Nos cinco clubes foi verificada a presença de diversos profissionais qualificados e de diretores, mesmo que não remunerados, capacitados; diferentes áreas nos departamentos; e a existência de um planejamento, ainda que de forma não estruturada no C4 e C8.

O departamento de marketing do C11 ainda pode ser enquadrado no modelo Divisional, indicado por Kotler e Keller (2006). O departamento era composto por duas divisões: a do clube como um todo, responsável pelo futebol, outras modalidades e pela instituição, e uma mais recente responsável pelo estádio, com ambas respondendo ao superintendente e ao diretor de marketing. Tal divisão se justifica pelo fato de o clube tratar o estádio como uma unidade de negócio separada, que devido às suas peculiaridades, além de não estar localizado na sede do clube, gera demandas de marketing específicas.

Por outro lado, os clubes 1, 11 e 14, devido à quantidade e especificidade das áreas do marketing, podem também ser enquadrados no modelo de departamento baseado em produtos ou marcas (KOTLER; KELLER, 2006; YANAZE, 2006), no qual um gerente é responsável por uma área específica. Nos clubes citados foi verificada a presença de gestores para determinados produtos e serviços, como sócio-torcedor e licenciamento, com a adoção de uma gestão no modelo de gerente de produtos (KOTLER; KELLER, 2006).

Com base nos modelos apresentados por Yanaze (2006) é possível constatar-mos que oito clubes contavam com agências de publicidade para auxiliar o marketing. O modelo de terceirização completa era adotado pelo C7, que terceirizava a área para a empresa do E7, com nenhum clube contratando consultoria para dar suporte ou avaliar o marketing.

Sobre os cargos existentes nos departamentos de marketing, podemos observar que todos os modelos identificados na Etapa I referentes ao marketing em organizações esportivas e em clubes de futebol indicam a presença de posições superiores de liderança na área, como vice-presidente, diretor ou gerente, além de posições intermediárias, como coordenador ou supervisor, e pessoal operacional (assistente) e estagiários. Tais funções também são identificadas em alguns modelos de departamento de marketing gerais, como o Interno Funcional, o Burocrático, o baseado em produtos e serviços e os geográficos, de mercado/cliente, matricial e divisional (KOTLER; KELLER, 2006; SHIRAISHI, 2012; YANAZE, 2006). Já nos clubes analisados foram identificadas as seguintes posições/cargos remunerados (Quadro 20):

Quadro 20 - Cargos identificados no marketing dos clubes analisados na Etapa I

<b>Cargo</b>	<b>Quantidade de clubes</b>	<b>Quantidade de pessoas</b>
Supervisor/diretor	5	6
Gerente	8	22
Coordenador	5	8
Assistente	3	5
Operacional	3	6
Estagiário	2	3

Foi constatado um predomínio de pessoas nos cargos superiores, o que pode ser explicado por casos como os dos clubes nos quais só havia uma pessoa no departamento ou na área, com a mesma sendo enquadrada como gerente, ou no caso do C14, em que parte das funções operacionais eram terceirizadas. Na sequência aparece o pessoal do nível inferior (assistentes, operacional e estagiários), com um número limitado de pessoas nos níveis médio. Dos clubes que possuíam departamento de marketing, seis apresentaram uma estrutura completa (nível superior, médio e operacional). O C1, 4, 11 e 14 contavam com diretores executivos remunerados e o C5, 11 e 14 possuíam diretores de marketing não remunerados.

Em quatro clubes (C5, 8, 9 e 10) não foi verificada a existência de pessoas em posições superiores, como diretores ou gerentes remunerados, havendo apenas funcionários de nível intermediário ou operacional. Tal fato contraria parte dos modelos de departamento de marketing gerais e dos modelos para organizações esportivas e equipes de futebol. Os funcionários respondiam a pessoas que ocupavam cargos não remunerados e políticos, como diretores e presidentes, o que limitava a atuação e o desempenho do marketing, já que essas pessoas não eram necessariamente capacitadas para liderar o marketing e não estavam sempre disponíveis por possuírem outras atividades profissionais.

Também foi analisada a posição do marketing na estrutura organizacional dos clubes, ponto abordado por Yanaze (2006) que indica que o marketing pode estar acima dos demais departamentos, definindo as estratégias da organização; em linha; ou subordinado à alguma área. Nos clubes analisados na pesquisa de campo que possuíam departamento de marketing foi verificado que em sete o marketing estava em linha com os demais departamentos, possuindo autonomia de atuação. Em cinco o marketing era subordinado à outras áreas, como a de futebol e financeira (C4), à presidência (C9, 10 e 13) e ao futebol e à presidência (C12), de forma que parte da atuação dependia do aval das mesmas. No C7, em que o marketing era terceirizado, a empresa contratada atuava como um dos outros departamentos do clube, em linha com eles.

O cenário identificado permite concluirmos que a posição em linha era a mais adotada. A de subordinação a outras áreas era muito utilizada, apesar da mesma limitar as ações do marketing, pois a dependência a áreas necessariamente não ligadas a ele pode relegar o marketing ao segundo plano. Nos clubes em que o departamento de marketing era unificado com a comunicação foi notado ou um equilíbrio entre eles, como no C1, 4, 8 e 11, ou a prevalência da comunicação (C10 e C12). Por fim, destaque negativo para o fato de que em nenhum clube o marketing ocupava uma posição de superioridade, atuando diretamente na definição dos objetivos e estratégias organizacionais, o que se justifica pelo fato de nenhuma equipe adotar a filosofia de marketing (CAMPOMAR; IKEDA, 2006; URDAN; URDAN, 2013) como a principal da organização.

Com relação às áreas dos departamentos de marketing, a existência de divisões internas foi identificada somente nos clubes que possuíam mais de dois funcionários. Assim, apenas cinco dos 14 clubes (C1, 4, 8, 11 e 14) as apresentaram, com um total de 15 áreas identificadas: comercial (C1, 8, 11 e 14), sócio-torcedor (C1, 8, 11 e 14),



atendimento à patrocinadores (C1, 8, 11), licenciamento (C1, 11 e 14), planejamento (C1 e C4), escolas de futebol/esportivas (C1 e C14), marca (C1 e C14), redes sociais (C8 e C14), lojas físicas e/ou online (C11 e C14), logística de jogos (C4), eventos (C8), atendimento à parte social ou outras modalidades (C11), novos projetos (C1) e bilheteria (C1). Já os modelos sobre departamentos de marketing para organizações esportivas identificados na Etapa I podem ser reunidos em cinco grupos: modelos baseados na realidade norte-americana, modelos europeus, de teóricos brasileiros e de clubes nacionais.

Comparando os resultados da Etapa II com o primeiro grupo podemos verificar que a área mais citada pelos cinco modelos que o compõe é a venda de ingressos ou de *season tickets*, presente apenas em C1. A importância da área comercial é abordada em ambos casos, com os norte-americanos também valorizando as áreas de publicidade e propaganda (citada por três modelos), de relacionamento com a comunidade (3) e transmissão dos jogos (2). Contudo, nenhum dos cinco clubes analisados possuía tais áreas, ainda que o relacionamento com os sócios-torcedores possa se aproximar, em partes, do relacionamento com a comunidade.

Departamentos citados por apenas alguns dos modelos norte-americanos podem ser identificados nos clubes analisados, como o de eventos (C8), logística de jogo (C4), patrocínios (C1, 8 e 11) e merchandising (C11 e 14), não sendo verificados nos clubes paulistas a área de Relações Públicas (RP), de base de dados, e de promoção. Por outro lado, os clubes apresentaram áreas não citadas nos modelos norte-americanos, como sócios, planejamento, escolas, marca, redes sociais e novos projetos.

A partir dos modelos europeus da European Club Association (2015) e do Barcelona (CALZADA, 2012) podemos observar três áreas em comum no marketing: comercial, atendimento aos patrocinadores e ingressos. As duas primeiras, como citado, estão presentes na maioria dos cinco clubes analisados, com o setor de ingresso só abordada pelo clube C1. O modelo da ECA ainda cita a área de eventos, presente no C8 enquanto o do Barcelona cita áreas presentes nos clubes analisados, como marca (C1 e C14), relação com sócios (C1, 4, 11 e 14) e novos projetos (C14), e seis não citadas (finanças, conteúdo de marketing, relacionamento com a imprensa, dados de marketing e suporte técnico para a divulgação do clube).

Na Etapa I foram identificados quatro modelos de teóricos brasileiros para o departamento de marketing de clubes de futebol. Neles as áreas mais citadas foram a

comercial (3 modelos), de licenciamento (3) e de promoção (2), ainda que não seja especificado pelos autores à que tipo de promoção eles se referem (institucional, produtos e serviços, jogos, etc.). A área comercial e de licenciamento estão presentes na maioria dos clubes identificados, enquanto a promoção pode se relacionar com o setor de escolas (C1 e 14), redes sociais (C8 e C14), ações (C8) e atendimento à parte social e outros esportes (C11). Novos negócios, que se aproximam de novos projetos (C14), foi mencionado por um modelo e duas áreas dos modelos teóricos não foram identificadas nos clubes analisados: comunicação e RP.

Por fim, o modelo de três clubes brasileiros foi identificado na Etapa I, sendo que das quatro áreas mais citadas duas estavam presentes nos clubes da Etapa II (licenciamento e novos negócios) e duas não (assessoria de imprensa e design e audiovisual). Outras cinco foram indicadas por apenas um modelo, sendo duas presentes nos clubes paulistas (eventos e terceirizados) e três não identificadas (publicidade, RP e projetos sociais).

Sintetizando, é possível constatar que na comparação com os modelos da Etapa I as principais áreas ausentes nos departamentos de marketing analisados são ingressos/bilheteria; Relações Públicas, especialmente as relações com a comunidade; pesquisa e banco de dados de marketing; e promoção e publicidade. A falta da área de ingressos pode ser justificada por tal área estar, em muitos clubes, sob o controle estratégico e operacional da área financeira e da presidência, com uma atuação limitada do marketing, como revelado por alguns clubes no item Preço da Etapa II. A pouca preocupação com a obtenção de dados e o uso deles também foram identificadas na maioria dos clubes analisados, com o uso apenas de dados obtidos de forma compulsória junto à FPF. Já sobre a gestão dos relacionamentos, como ela é direcionada para as relações comerciais, principalmente com patrocinadores e sócios, a gestão dos demais relacionamentos era realizada de forma diluída por todo o departamento, especialmente pelas pessoas de cargos mais elevados.

Assim, é possível constatar que a maioria das áreas existentes nos clubes possuía estreita relação com a parte comercial, a área mais presente, visando sempre a arrecadação de recursos e não o atendimento dos desejos e necessidades dos torcedores/clientes. Podemos comprovar tal fato ao observar que as áreas de sócios, licenciamentos, escola, lojas e novos projetos visam essencialmente a geração de receitas, com a venda de produtos e serviços, podendo todas serem agrupadas em

uma única área de negócios, como ocorre nos modelos norte-americanos. É recorrente que áreas como planejamento, marca, relacionamento, experiências e eventos e ações são deixadas em segundo plano pelos clubes, limitando o marketing.

Sobre a relação com a área de comunicação, os modelos norte-americanos, da ECA, do Barcelona e da CBF, o qual indica áreas e funções para os departamentos de marketing dos clubes, apontam uma separação clara entre o marketing e a comunicação em diferentes departamentos. Já Brunoro e Afif (1997), Guimarães (2014) e Mattar (2013) indicam que a comunicação deve fazer parte do departamento de marketing, sendo subordinada a ele.

Em sete dos clubes analisados na Etapa II foi constatado que a comunicação era parte do mesmo departamento que o marketing. A adoção desse formato, contrariando a maioria dos modelos identificados na Etapa I, se justifica por dois fatores levantados pela pesquisa:

a) Maior interação entre as áreas: como citado na fundamentação teórica, a comunicação e o marketing são complementares e devem estar próximas. Para isso, os clubes 1, 4, 8 e 11 as unificaram em um único departamento, mas com uma clara divisão interna e equipes próprias, de forma que apenas o responsável pelas áreas é o mesmo, facilitando a interação entre ambas;

b) Limitação de pessoal e de recursos: a união das duas áreas nos clubes 10, 12 e 13 se justifica não por uma questão estratégica, mas sim pela falta de funcionários e recursos, o que ocasiona a atribuição à uma única pessoa das responsabilidades da área de marketing e comunicação. Foi observado que, devido à demanda mais frequente da imprensa e dos torcedores, a comunicação, principalmente a parte de assessoria de imprensa, era priorizada, com o marketing sendo deixando em segundo plano.

A partir dos resultados e dos modelos identificados destaca-se que somente autores brasileiros apresentam modelos unificando o marketing e a comunicação, áreas conceitualmente distintas, apesar de próximas e complementares (YANAZE, 2006). Nos países e clubes em que a aplicação do ME é mais avançada é observada a separação entre elas. Entretanto, a opção estratégica de manter um mesmo responsável por ambas nos parece uma opção relevante e que gera resultados, já que os representantes dos clubes que a adotaram indicaram que o controle único facilitou a interligação das áreas, otimizado o funcionamento e maximizando os resultados. Destaque

para o fato de que os clubes que adotaram esse formato estão entre os que aplicavam o marketing de forma mais ampla, somados ao C14, no qual as áreas eram separadas, mas próximas nos níveis superiores da estrutura organizacional.

Por outro lado, a junção realizada pelos clubes 10, 12 e 13 se mostrou ineficaz, gerando sobrecarga de trabalho na pessoa responsável pela área, lembrado que esses clubes só possuíam um funcionário para a área de marketing e comunicação. A sobrecarga gerava insatisfação e *stress*, além de limitar o trabalho, como revelado ao longo das entrevistas e exposto na Etapa II. Assim, em tais casos, era necessário não obrigatoriamente a separação das áreas, mas sim a contratação de mais funcionários.

Com relação ao uso de funcionários e de empresas terceirizados pela área de marketing, quatro clubes indicaram que não utilizavam nenhum tipo de serviço terceirizado (C1, 3, 10 e 12). Entre os que utilizavam, quatro indicaram o uso de serviços de agências de publicidade por meio de parcerias não onerosas financeiramente, com C9 e 13 só contando com esse tipo de serviço terceirizado.

Oito equipes dispunham de terceirizados remunerados que atuavam em diferentes áreas: gestão do programa de sócio-torcedor (C2, C4, C5 e C11); agência de publicidade (C4 e C8); e agência de captação de patrocínios (C7). O clube 6 utilizava constantemente terceirizados para diversas áreas, pois a estrutura de marketing do clube era enxuta, enquanto no C14 todas as áreas do departamento de marketing do clube contavam com empresas terceirizadas.

Apenas dois clubes mencionaram a contratação de funcionários terceirizados, variando conforme a demanda no C7 e de forma fixa no C4, que possuía um editor de vídeo *freelancer*. Também foi identificado que em dois clubes o marketing gerenciava terceirizados da área de alimentação, o que foge do escopo da área, mas justificado devido ao marketing poder controlar a qualidade do serviço prestado aos torcedores.

Yanaze (2006) indica que a contratação de agências de publicidade, o tipo de terceirização mais utilizado pelos clubes, é algo comum em diferentes empresas, mas que deve ser realizado de forma a complementar a atuação do marketing, principalmente em ações promocionais, o que foi constatado nos clubes analisados, já que em quase todos as agências davam suporte aos profissionais existente nos clubes. Em alguns, como C2 e C5, a terceirização da gestão do programa de sócio-torcedor, produto considerado estratégico, se mostrou problemática, já que o controle do marketing sobre o serviço prestado era limitado. Destaque para o C2, que terceirizava a gestão

do sócio-torcedor e possuía uma agência de publicidade parceira sem contar com um departamento de marketing ou funcionários na área. Para E2, diretor voluntário responsável por gerir o relacionamento com as duas empresas, essa situação o sobrecarregava, limitando a atuação dele e das empresas.

Dos modelos sobre os departamentos de marketing em clubes brasileiros, apenas o de Guimarães (2014) cita a contratação de terceirizados, especialmente agências de publicidade. Ao cruzar as áreas terceirizadas com as existentes nos clubes é possível notar que a ausência da área de publicidade, citada anteriormente, era compensada pela contratação das agências, prática realizada em metade dos clubes que possuíam departamento de marketing. O mesmo vale para a gestão dos programas de sócio-torcedor, que era terceirizada na maioria das equipes devido às limitadas estruturas que impediam a realização desse serviço internamente, os obrigando a abrir mão de parte do controle e das receitas.

Sobre a estrutura física disponibilizada pelos clubes para a área de marketing, foi verificado que na maior parte dos clubes as condições oferecidas eram satisfatórias, com três ressalvas: a falta de um local fixo para o funcionário do C6; a ausência de espaço próprio e reservado para o marketing no C4; e o uso da sala de imprensa nos clubes 10 e 12, espaço também utilizado pela imprensa durante as entrevistas, o que o impedia de ser totalmente reservado para a área.

Poucos entrevistados mencionaram problemas referentes à falta de materiais e o mais comum foi a necessidade de equipamentos de informática adequados para edição de vídeo e imagens. Importante ressaltar que na literatura sobre os departamentos de marketing identificada na Etapa I nada é citado sobre a estrutura física necessária.

Sobre a parte orçamentária, a mesma também não é citada na literatura analisada. Destaque para o fato de que três clubes (C2, 3 e 11) não tinham orçamento e em outros sete ele não era formal, com os recursos necessários obtidos conforme a demanda através de negociações internas. Apenas quatro entrevistados afirmaram ter orçamentos formais e anuais. A ausência de orçamentos e de recursos para o marketing claramente limita o planejamento e a execução de ações na área, sendo o mesmo um dos principais problemas identificados pela pesquisa.

Por fim, a respeito do cumprimento das regras de licenciamento de clubes da CBF relativas ao marketing, foi identificado na Etapa I que a entidade exige que os clubes possuam um profissional remunerado responsável pela área, ocupando o

cargo de vice presidente, diretor ou gerente, devendo o mesmo ser capacitado para tal função e responsável por algumas funções, como: elaboração do planejamento de marketing; avaliação do mercado; definição da estratégia de comunicação, marca e produtos; definição do posicionamento; realização e/ou contratação de estudos sobre público; planejamento e coordenação das ações e realização de campanhas para engajar público para fortalecer imagem e atrair patrocinadores (CONFEDERAÇÃO BRASILEIRA DE FUTEBOL, 2017a).

Em seis clubes esse cargo de liderança de marketing não existia, fazendo com que eles não cumprissem a determinação da CBF. Cabe a ressalva que o clube 5 e 8 contavam com pessoas capacitadas para tal função, mas que não ocupavam cargos superiores, de forma que a elevação de cargo resolveria tal problema.

Já sobre as atividades exigidas pela CBF, podemos verificar que algumas delas não eram realizadas pela maioria dos clubes que possuíam pessoas em cargos de direção no marketing. Destaque para a ausência de planejamento da área, avaliação do mercado, realização e/ou contratação de estudos sobre o público e a realização de campanhas para engajar o público, atividades realizadas por poucos clubes, mais fundamentais para a ampla e correta aplicação do ME e cuja ausência, se realmente verificada e cobrada pela CBF, pode gerar sanções.

### **5.2.2. Planejamento dos clubes e da área de marketing**

A presente parte aborda o processo de planejamento, tanto dos clubes como um todo como o da área de marketing, com destaque para as etapas identificadas no modelo síntese de gestão de Marketing e nos diferentes modelos de gestão do ME, sendo a mesma dividida em duas partes: clubes e marketing.

#### **5.2.2.1. Clubes**

Com relação ao planejamento organizacional dos clubes analisados, foi identificado que três clubes não o possuíam, cinco possuíam planejamento, mas não o estratégico, e seis dispunham de planejamento estratégico, sendo que apenas no C13 o mesmo era recente.

Ao tomarmos como referência o modelo síntese de gestão de Marketing e os de gestão do ME podemos identificar que tanto o modelo síntese como quatro de ME (CALZADA, 2012; CARVALHO, 2014; KASER; OELKERS, 2014; PITTS; STOTLAR,

2002) indicam claramente a necessidade da existência de um planejamento organizacional estratégico como ponto de partida para a implementação e gestão de marketing e que a ausência do planejamento organizacional limita a aplicação do marketing e a sua relação com a organização como um todo. Destaque para a situação do C1, que possuía claro e amplo planejamento do departamento de marketing, mas não no clube, com a atuação estratégica do marketing a parte do restante do clube.

Nas equipes em que não havia planejamento estratégico de médio e longo prazo, o marketing se baseava em limitadas diretrizes de planejamento, voltadas principalmente para a parte técnica e financeira, sem tratar de elementos fundamentais, como missão e visão. A ausência do planejamento estratégico contraria fundamentos teóricos da Administração (MAXIMIANO, 2011; OLIVEIRA, 2012) E DA GESTÃO DO ESPORTE (CHELLADURAI, 2009; PARKHOUSE, 2001; ROCHA; BASTOS, 2011), que apontam que ele é essencial para uma gestão de qualidade e profissional das organizações, de forma que a ausência revela um problema grave da gestão dos clubes.

Já com relação aos objetivos dos clubes, cinco entrevistados não os citaram, cinco indicaram objetivos esportivos, como a manutenção de divisão, acesso às competições superiores ou a formação de atletas para “vendas” futuras. Ainda foram indicados a criação de uma imagem profissional, o crescimento sustentável e a busca pelo reconhecimento nacional.

Pode ser observado que nenhum dos clubes citou possuir como objetivo pontos relacionados ao marketing, ou seja, o atendimento das necessidades e dos desejos dos seus *stakeholders*, principalmente torcedores/clientes. Assim, e com base nas linhas do marketing (CAMPOMAR; IKEDA, 2006; URDAN; URDAN, 2013) e na posição ocupada pela área na estrutura dos clubes (YANAZE, 2006), é constatado que o marketing não faz parte da filosofia de gestão de nenhuma equipe analisada. Ele é adotado ou como troca, visando facilitar as transações comerciais para a captação de recursos (C2, 6, 7, e 13), principalmente através da comercialização de patrocínios, ou como um processo gerencial, objetivando colocar em prática o marketing, linha presente especialmente nos clubes que possuíam o marketing mais desenvolvido, como os clubes 1, 4, 8, 11 e 14.

A ausência da filosofia de marketing nos objetivos organizacionais pode ser um dos fatores que justifique a limitada estrutura e execução do mesmo em diversos clubes. Por fim, chama a atenção o fato de que quatro equipes possuíam objetivos relacionados à

sua imagem perante a sociedade, com os mesmos se aproximando da área de Relações Públicas, ainda que os entrevistados não identificassem claramente tal associação.

### **5.2.2.2. Marketing**

Sobre a existência e a utilização de planejamento de marketing, foi identificado na Etapa II que quatro clubes não possuíam tal documento/diretriz, seis o possuíam de maneira informal, ou seja, sem clara documentação, e apenas quatro o possuíam de maneira formal e documental. Tal situação contradiz todos os modelos de gestão identificados na Etapa I, os teóricos do Marketing (CAMPOMAR; IKEDA, 2006; KOTLER; KELLER, 2006; URDAN; URDAN, 2013) E DO MARKETING ESPORTIVO (MULLIN; HARDY; SUTTON, 2004; PITTS; STOTLAR, 2002; SCHWARZ; HUNTER, 2008; SHANK, 2005) que indicam a fundamental importância da adoção e utilização de um planejamento documentado para a área, pois ele baliza toda a atuação do marketing, além de possibilitar o controle e a avaliação das atividades.

Sobre a duração do planejamento de marketing, teóricos apontam que o mesmo deve ser de médio e longo prazo, entre 3 e 5 anos, de forma a possibilitar uma ampla realização das atividades previstas e a continuidade das mesmas (URDAN; URDAN, 2013; YANAZE, 2006). Contudo, ao considerarmos as respostas é possível observar que apenas o E14 citou possuir planejamento de médio e longo prazo (3 a 5 anos). Três clubes (C4, 6 e 11) possuíam planejamento anual e em duas equipes ele era realizado por competição (C7 e C8).

Assim, fica evidenciada a ausência de planejamento de marketing de médio e longo prazo em grande parte dos clubes, revelando uma visão imediatista que limita a implementação de ações de longo prazo, o que, em última instância, impede que o marketing realize a sua principal função: atender os torcedores/clientes. Tal situação pode ser justificada por fatores como a falta de investimento e de importância para a área e pela vertente política dos clubes, pois as constantes mudanças na direção impedem um planejamento de longo prazo.

Com relação à origem do planejamento de marketing, ou seja, o departamento responsável pela sua criação, cinco clubes citaram ser o próprio departamento de marketing, quatro afirmaram que era originário da diretoria, dois que o departamento o desenvolvia a partir das diretrizes repassadas pela diretoria e outros dois indicaram que as bases eram definidas em conversas informais com a diretoria.



Ao considerarmos o processo de planejamento indicado no modelo síntese de gestão de Marketing e nos modelos de gestão do Marketing Esportivo, principalmente os de Calzada (2012), Carvalho (2014), Kaser e Oelkers (2014) e Pitts e Stotlar (2002), é verificada a indicação de que o planejamento de marketing deve ser realizado pela própria área a partir do planejamento estratégico organizacional. Tal situação só foi identificada, ainda que de forma limitada, em dois clubes (C8 e C14). Os demais realizavam o planejamento de forma peculiar: ou sem informações do planejamento organizacional ou sem a participação da área, que apenas cumpria as determinações da diretoria, a qual não era necessariamente conhecedora do Marketing Esportivo a ponto de determinar as suas estratégias e atividades. Ambas as formas limitam o planejamento e a atuação do marketing e contrariam a literatura sobre a temática, evidenciando novamente os problemas do planejamento de marketing.

Ao se observar os modelos de ME identificados que incluem o planejamento foram verificados elementos basilares, como análises da situação; definição das metas e objetivos; questões estratégicas, como a definições das diretrizes de mercado e o posicionamento; e questões táticas/operacionais, todas abordadas nos itens seguintes.

#### **5.2.2.2.1. Análise da situação**

A análise da situação, que inclui tanto a análise interna da organização como a externa, formada pelas análises ambiental ampla, setorial, competitiva e sobre os clubes, é considerada pelos autores que baseiam o modelo síntese de gestão de Marketing como fundamental para todo o processo de gestão de marketing.

O tema também é citado em diversos modelos de gestão do Marketing Esportivo, apresentados na Etapa I, como os baseados nos de Administração de marketing, na parte comercial, na marca, no Marketing de Serviços e de Relacionamento. Tais autores enfatizam a análise interna, a ampla, a setorial, da concorrência e dos clientes.

Em que pese a importância dada pelos autores mencionados, ao verificarmos as entrevistas realizadas é possível constatar que em todos os clubes essas análises eram realizadas de forma superficial, esporádica e sem uma sistemática clara. Em muitos casos eram baseadas apenas em impressões empíricas dos entrevistados, o que claramente afeta o planejamento de marketing. Nenhum entrevistado indicou possuir documentos formais com tais análises, sendo citadas apenas considerações sobre elementos de algumas. Foram feitas, ainda que brevemente, ponderações sobre a análise

ambiental ampla, principalmente sobre a indústria do futebol e a parte financeira da modalidade; a parte esportiva (análise setorial); o relacionamento e a concorrência dos demais clubes (análise da concorrência); a visão da cidade com relação ao clube; e a visão dos entrevistados sobre os torcedores (análise dos clientes).

A partir dos dados das entrevistas podemos indicar que os clubes se distanciam das práticas indicadas pelos modelos identificados, não dando a devida atenção à realização dos diferentes tipos de análises sobre a situação. Assim, é limitada a disponibilidade de informações para serem utilizadas durante o processo de gestão do marketing, aumentando a possibilidade de decisões equivocadas e de maus resultados (SÁ; SÁ, 2008).

A efetivação das análises está diretamente relacionada à utilização de um robusto Sistema de Informação de Marketing, especialmente o uso de um sistema de gerenciamento adequado e a obtenção de dados e informações oriundas de diversas fontes, com destaque para as pesquisas, especialmente de mercado, que forneçam dados realísticos, sistematizados e de confiança (CAMPOMAR; IKEDA, 2006; KOTLER; KELLER, 2006; MALHOTRA, 2012; MULLIN; HARDY; SUTTON, 2004; PITTS; STOTLAR, 2002; SHANK, 2005; SOARES, 2007).

Com relação à temática, poucos clubes possuíam sistemas adequados e os que tinham o utilizavam de forma limitada. Os dados/informações utilizados eram originários principalmente de bancos de dados informais internos e de pesquisas de marketing, sem o uso da inteligência de mercado/marketing e com uma análise das informações externas informal. As pesquisas empregadas pelos clubes tinham dois focos: retorno de mídia, através de relatório adquirido por todos, de forma compulsória, junto à FPF; e sobre os torcedores, com todos, excerto C1 e C3, utilizando pesquisas sobre a torcida de maneira esporádica ou frequente. Quanto à forma de obtenção das pesquisas, excetuando as de retorno de mídia, apenas três clubes relataram a contratação de empresas especializadas, com os demais (excerto C1 e C3) citando que elas eram realizadas internamente de forma presencial ou online, contando, em alguns casos, com parcerias com patrocinadores e universitários.

Apesar do uso de pesquisas de retorno de mídia, situação essa devido à compra obrigatória de tal documento, a situação verificada na maioria dos clubes, mais uma vez, vai contra os fundamentos teóricos expostos nos modelos identificados na Etapa I que apontam a importância do uso de pesquisas nas organizações esportivas. Tal

fato parece ser justificado mais pelas limitações financeiras do que pela falta de conhecimento dos entrevistados sobre a importância das pesquisas, já que muitos citaram tentativas de realização de forma interna, ainda que de forma insatisfatória devido à falta de estrutura e conhecimento sobre o tema. Nota-se também a predominância do foco em apenas dois temas que, em última instância, se relacionam com a busca de receitas, pois as pesquisas de mídia visam valorar de forma mais eficiente os patrocínios e as pesquisas com torcedores buscam fundamentalmente gerar informações de como aumentar o número de sócios, ignorando outros aspectos, como o perfil e os hábitos de consumo.

Ainda sobre a forma de obtenção de informações, os entrevistados foram questionados sobre o uso de referências para o planejamento e a execução do marketing, especialmente por meio de *benchmarking*, ou seja, a pesquisa na qual é realizado um processo de comparação entre os produtos, serviços e práticas empresariais (KOTLER; KELLER, 2006), mesmo que de modo informal, com os de outras organizações esportivas, principalmente clubes de futebol.

Dos 15 entrevistados, apenas E3.1 citou não buscar referências externas. E14 mencionou utilizar como referência principalmente empresas de outros setores enquanto quatro pessoas indicaram analisar clubes de futebol brasileiros e sete clubes europeus e outras equipes esportivas internacionais, apesar de estarem cientes das diferentes realidades entre os países. Fica nítido que apenas o clube que não realizava nenhuma atividade de marketing não buscava referências externas, enquanto todos os demais buscam informações e exemplos de atividades e ações em outros clubes e/ou organizações esportivas, os quais podem ser uma fonte de inspiração.

Questionados também sobre o uso de referências acadêmicas para a gestão de marketing, sete entrevistados indicaram que as utilizavam. Foram citadas ferramentas para o planejamento, como análise SWOT, BCG e Canvas, indicadores de performance, ferramentas relacionadas à área comercial e de patrocínios e elementos do Marketing de Experiências. Contudo, grande parte indicou que o uso de tais referências era limitado devido às limitações da rotina de trabalho.

Neste ponto podemos observar que parte dos entrevistados possuía conhecimento sobre ferramentas teóricas que poderiam ser utilizadas na atividade profissional, principalmente no planejamento da área, sendo elas indicadas por estudiosos da área (CAMPOMAR; IKEDA, 2006; KOTLER; KELLER, 2006; URDAN; URDAN, 2013).

Entretanto, apesar de saberem quais ferramentas utilizar para sanar parte dos problemas identificados, as mesmas não eram utilizadas devido à grande demanda de trabalho e a restrições de recursos, pontos que impediam a correta e ampla aplicação no dia a dia das ferramentas citadas.

#### **5.2.2.2.2. Diretrizes da gestão do marketing**

O item tem origem nos modelos de gestão do ME identificados na Etapa I e visa indicar a linha estratégica adotada pelos clubes para a gestão do marketing, sendo a linha mestre de todas as ações realizadas. Os modelos são baseados nos seguintes elementos/ferramentas:

- a) Modelos baseados no de Administração de Marketing: 4 Ps;
- b) Modelos comerciais: produtos e serviços dos clubes;
- c) Modelos baseados na marca: características, atributos e posicionamento da marca e dos clubes;
- d) Modelo baseado no Marketing de Serviços: 7 Ps de serviço;
- e) Modelos baseados no Marketing de Relacionamento: nos 7Ps de serviço e no relacionamento com os stakeholders, principalmente torcedores e patrocinadores;
- f) Baseado no Marketing de Experiências e entretenimento: criação de experiências positivas e únicas e uso de elementos do entretenimento.

Dentre os clubes analisados foi identificado que dois não possuíam uma clara diretriz (C3 e C5), seis se baseavam no relacionamento, cinco na vertente comercial e o E14 citou utilizar a marca, o relacionamento e a parte comercial. Destaque para o uso parcial de elementos dos modelos identificados, com cinco clubes indicado os de marca, quatro os de experiências e entretenimento, dois os de relacionamento e dois os comerciais.

A partir do cenário obtido podemos destacar novamente o viés comercial, restringindo a atuação do marketing a essa área. A adoção dos modelos de relacionamento, principalmente com torcedores e patrocinadores, também foi muito citada de forma que nesses clubes o marketing acabava por se aproximar, ainda que de maneira informal e não intencional, da área de Relações Públicas, já que nem todo relacionamento identificado possuía fins comerciais (SILVA, 2009; YANAZE, 2006).

O C14 se destacou por, segundo seu representante, mesclar elementos de três modelos diferentes de forma a ter uma atuação ampla. Novamente foram reforçadas as limitações dos clubes 2, 3 e 5, sendo que o C2, apesar de não possuir departamento de marketing, apresentou diretrizes para a área, seguidas pelos seus diretores voluntários.

Alguns modelos foram citados parcialmente. O baseado em experiências e no entretenimento, citado por quatro clubes, começa a ser utilizado de forma gradual e esporádica, apesar dos inúmeros limitadores identificados nas entrevistas e não previstos na literatura existente, principalmente a internacional. Os modelos de marca, usados de forma parcial por três clubes, também estavam em processo de expansão. Já o uso de fragmentos dos modelos de relacionamento e dos comerciais reafirma a relevância dada pelos clubes a eles.

Os modelos baseados nos modelos de Administração de Marketing e no Marketing de Serviços não foram citados diretamente pelos entrevistados. Tal fato pode ser um indício de que eles não sejam adequados à realidade dos clubes analisados, em que pese a importância dos seus elementos, especialmente dos 4 Ps, na gestão de Marketing, ocorrendo o uso desses elementos ainda que de forma indireta.

Os modelos baseados na marca, amplamente adotados pelos principais clubes de futebol europeus, como Manchester United e Real Madrid, foram citados diretamente por apenas um clube, evidenciando o distinto enfoque utilizado pelos clubes analisados. Essa peculiaridade pode explicar a diferença de receitas e de resultados esportivos entre os clubes brasileiros e os europeus.

Assim, fica evidenciado que a atuação do marketing dos clubes analisados é fundamentalmente baseada na área comercial e no atendimento dos torcedores - principalmente sócios-torcedores - e patrocinadores, ponto que se relaciona com a parte comercial, ou seja, a geração e manutenção de receitas.

Modelos contemporâneos, como os de marca e os de experiência e entretenimento, são pouco utilizados, revelando uma desconexão com as principais tendências mundiais da área. E, apesar de oferecerem um tipo de serviço, os clubes ignoram o Marketing de Serviço, o qual possibilitaria uma melhor qualidade no atendimento aos torcedores/clientes, além de não considerarem diversos elementos dos modelos “básicos” de gestão de Marketing, evidenciando limitações teóricas e práticas nos departamentos de marketing analisados.

#### **5.2.2.2.3. Definição de metas e objetivos de marketing**

Após a realização da análise da situação e também com base no planejamento estratégico organizacional são indicados, dentro do planejamento de marketing, a definição das metas e dos objetivos para a área, momento considerado de fundamental importância tanto por autores do Marketing como por autores do Marketing Esportivo.

Dentre os clubes analisados, três não possuíam metas ou objetivos, sendo que destes dois possuíam departamentos de marketing (C8 e C12). Os outros 11 clubes possuíam metas e/ou objetivos relacionados aos seguintes aspectos do marketing: geração de receitas, por patrocínios ou venda de produtos; melhoria no atendimento e relacionamento com o torcedor e o sócio-torcedor; atendimento aos patrocinadores; afirmação do posicionamento do clube; e transmissão das partidas.

Inicialmente se destaca o fato de que dois clubes que possuíam departamentos de marketing não tinham metas e objetivos para a área. Essa lacuna foi justificada por questões políticas e pela rotina de trabalho diário que, segundo os entrevistados, impede o planejamento. Tal situação é totalmente oposta ao indicado pela teoria, já que deve haver um período específico para a concepção do planejamento.

Por outro lado, sobre os clubes que afirmaram possuírem metas e/ou objetivos, destacamos que seus representantes não apresentaram ou citaram documentos formais que os detalhassem. Essa informalidade pode prejudicar a execução e amplia os problemas referentes ao planejamento.

Como ponto positivo podemos indicar que todos os objetivos e metas citados estão, de certa maneira, relacionados à teoria acerca da definição e das funções do Marketing Esportivo citadas na pesquisa. Também fica evidente a grande relevância dada à vertente comercial, com o foco na geração de receitas, e para o atendimento e relacionamento com os torcedores, objetivo de três equipes analisadas e diretamente ligado à principal função do Marketing Esportivo.

#### **5.2.2.2.4. Planejamento estratégico de marketing**

Com relação ao planejamento estratégico, o mesmo, segundo o modelo síntese de gestão de Marketing, é formado por duas áreas: mercado, com a segmentação e a definição do mercado e público-alvo, e posicionamento, analisados a seguir.

#### **5.2.2.2.4.1. Mercado: segmentação e definição de alvos**

Iniciamos pela segmentação de mercado, que consiste na análise do mercado para a criação de grupos com características semelhantes (DIBB; SIMKIN, 2003; WEDEL; KAMAKURA, 2000). Quatro entrevistados citaram utilizarem a segmentação de mercado: E1, que apresentou cinco perfis; E6, que citou famílias, universitários e pessoas fãs da marca proprietária do clube; E8, que indicou que o segmento principal de torcedores era formado por homens entre 35 e 55 anos de baixa renda; e E14, que afirmou possuir uma segmentação dos sócios-torcedores do clube, mas sem detalhá-la.

É positivo o nível de refinamento e a diversidade dos segmentos utilizados pelo E1 e pela variedade também citada pelo E6. Todavia, nota-se como negativo a falta de detalhamento do C14 e, principalmente, pela não segmentação do mercado dos outros clubes, contrariando diversos modelos para a gestão de Marketing e de Marketing Esportivo. A ausência de segmentação impede que os esforços de marketing sejam direcionados para segmentos específicos de consumidores ou para aqueles que teriam potencial de serem consumidores do clube, fazendo com que as atividades/ações sejam normalmente direcionadas para “todos” os torcedores/consumidores, o que na prática acaba por não ser eficaz com nenhum grupo.

Já a definição dos mercados e públicos-alvo, realizada a partir dos segmentos identificados, indica para quais indivíduos, grupos, negócios ou organizações as ações de marketing serão focadas, sendo abordada por diversos modelos (CARVALHO, 2014; KASER; OELKERS, 2014; PITTS; STOTLAR, 2002; SÁ; SÁ, 2008; SHANK, 2005; SOARES, 2007; STOTLAR, 2005; WESTERBEEK; SHILBURY, 1999).

Poucos entrevistados citaram possuir claramente definidos os seus mercados e/ou públicos-alvo, algo esperado devido à ligação dessas definições com a segmentação. Dos clubes que citaram possuir segmentação de mercado, apenas E1 e E14 indicaram públicos-alvo: no caso do C1 era os segmentos identificados e os torcedores de partes do interior de São Paulo e do Paraná, e no C14 os torcedores de todo o Brasil e de fora do país. O E5 citou como público-alvo a região do entorno do clube e a cidade de São Paulo, enquanto C7 indicou o mercado nacional e internacional, de maneira semelhante ao E10.1, que afirmou que o foco era o interior de São Paulo. Já o E11 citou o público feminino como alvo do clube para o ano de 2019.

Novamente destaque positivo para o C1, cujo representante, que a partir da segmentação, indicou seus alvos, e para o C11, que possuía um público claramente

definido, ainda que ele fosse amplo. Por outro lado, os clubes 7, 10 e 14 indicam mercados genéricos, sem apresentar detalhes, o que pode ser justificado pela falta de definição dos segmentos, além de não citarem prazos e ações para atender esses mercados ou públicos. A limitada quantidade de clubes com mercados e públicos definidos está diretamente atrelada à falta de segmentação, o que acaba por tornar as ações realizadas pouco efetivas já que elas não possuem um alvo claro, contrariando os modelos identificados na Etapa I.

#### **5.2.2.2.4.2. Posicionamento**

Na sequência das definições sobre o mercado e o público-alvo ocorre o desenvolvimento do posicionamento, que é a indicação da vantagem que a organização oferece e como ela se posiciona no mercado (DIBB; SIMKIN, 2003; KOTLER; KELLER, 2006; URDAN; URDAN, 2013). Tal definição também é necessária para as organizações esportivas, sendo abordada por diversos autores (CALZADA, 2012; KASER; OELKERS, 2014; MULLIN; HARDY; SUTTON, 2004; RICHELIEU, 2012A; SÁ; SÁ, 2008; SHANK, 2005; STOTLAR, 2005; WESTERBEEK; SHILBURY, 1999), que a consideram fundamental para a execução correta do Marketing Esportivo.

Em nove clubes foi identificado um posicionamento claro relativo a aspectos esportivos, desde a formação de atletas até conquistas; tradições e valores; e características como profissionalismo, seriedade e transparência, itens citados pelos entrevistados 7, 10 e 13.

Diferentemente das definições de mercado, o posicionamento se mostrou mais relevante para os entrevistados, sendo que diversas citações se alinham à importância dada pelos teóricos do ME para o tema. É notável a adoção de características relacionadas à gestão dos clubes, como o profissionalismo, o que demonstra a valorização de uma gestão de qualidade e a necessidade de ressaltar a mesma. Essa postura se justifica face à um contexto no qual muitos clubes possuem uma imagem ruim perante a sociedade devido às gestões questionáveis de alguns clubes e visa atrair o apoio dos torcedores, da comunidade e dos patrocinadores, eliminando a visão negativa exposta por Mazzei e Rocco Júnior (2017) sobre a Gestão do Esporte no Brasil.

O posicionamento baseado em valores e tradição também parece ser uma opção interessante, pois utiliza características já conhecidas e valorizadas pelos torcedores. Já o fundamentado na parte esportiva, principalmente na conquista de bons



resultados, pode ser problemático devido às características do esporte e do futebol, como a imprevisibilidade. Assim, posicionamentos esportivos podem prejudicar o marketing e todo o clube, causando frustração e o afastamento dos torcedores/clientes, devendo ser, segundo Carvalho (2014) e Richelieu (2012a), evitados.

Por fim, podemos constatar que os clubes que apresentavam um marketing minimamente organizado possuíam claramente definido, ainda que de forma informal, como em muitos dos casos identificados, um posicionamento. Exceção ao C1, todos os demais que não o citaram ou não possuíam um departamento de marketing ou o possuíam com limitações em diversos outros aspectos, caso do C5 e C12. Assim, fica claro a relevância do posicionamento para a gestão de marketing nos clubes, devendo o mesmo ser bem comunicado entre os *stakeholders* e utilizado em todas as atividades e ações para a manutenção de uma linha de atuação.

#### **5.2.2.2.5. Planejamento tático de marketing**

Tanto o modelo síntese de gestão de Marketing como diversos modelos de gestão do Marketing Esportivo expostos na Etapa I indicam que após a realização do planejamento estratégico de marketing deve ser realizado o planejamento tático, com definições sobre como as atividades e ações do marketing serão executadas.

Ao questionar os entrevistados da Etapa II sobre o desenvolvimento e a utilização do planejamento tático, dois clubes citaram que não o utilizam e cinco possuíam tal diretrizes, mesmo que de modo informal. No C8 o mesmo estava em desenvolvimento, apesar dos resultados esportivos negativos e de problemas políticos limitarem a sua realização. Sete entrevistados nada citaram sobre o tema, o que pode ser indício da não utilização, principalmente em clubes menos estruturados, como o C2, 3, 6, 9, e 13.

O cenário identificado, de forma geral, é contrário aos modelos apresentados, pois a grande maioria dos clubes não planejava previamente as atividades realizadas, as efetuando conforme a demanda, muitas vezes de maneira improvisada e limitada. Entretanto, frente aos problemas identificados no processo de planejamento como um todo, não é de se esperar cenário diferente, já que todas as etapas estão interligadas.

#### **5.2.2.2.5. Planejamento comercial**

Por fim, destacamos o planejamento comercial, já que o mesmo está inserido no marketing, tanto na teoria como na prática. Como base teórica citamos os dois modelos de gestão de Marketing Esportivo baseados na área comercial identificados na Etapa

I. Desses, apenas o de Calzada (2012) aborda o planejamento, visto que o de Melo Neto (1998) foca nas possibilidades comerciais dos clubes.

Calzada (2012) divide o seu modelo em duas áreas: a de marketing, na qual está inserida o planejamento comercial, formada pela observação e análise do mercado, posicionamento, definição dos objetivos, desenvolvimento do plano de negócios, da marca, exposição na mídia e captação de novos torcedores; já a segunda diz respeito à comercialização, com o desenvolvimento de produtos, processo de venda e entrega e atendimento aos clientes. Como alguns itens já foram ou serão abordados, focaremos no plano de negócios, nas diretrizes e objetivos comerciais e nos produtos comercializados para os diferentes mercados e públicos.

Em todos os 14 clubes foram identificados planos comerciais, sendo que em somente quatro clubes o mesmo era desenvolvido pelo departamento de marketing. Nos demais o plano comercial era definido pela diretoria e, se fosse o caso, repassado para o marketing realizar a comercialização, com apenas E7 afirmando que questionava as determinações dos superiores.

Tal prática difere do sugerido por Calzada (2012), já que para o autor o marketing deve ser o responsável pela realização do plano a partir de análises detalhadas do mercado, do clube e dos objetivos estratégicos, com a diretoria o aprovando. Ao se inverter essa lógica, os planos podem estarem distantes da realidade do mercado e até mesmo da capacidade operacional do marketing, inviabilizando a realização e afetando diretamente a obtenção de receitas.

Com relação às diretrizes comerciais, ou seja, à linha guia a ser seguida pela área comercial, apenas o C3 não a citou. A mais citada foi a financeira, focando na obtenção de receitas, adotada por oito clubes. Na sequência aparece a busca constante por novos negócios; o atendimento e a fidelização dos patrocinadores/parceiros; o prazo dos contratos; a seleção de parceiros a partir das áreas de atuação; e a entrega de resultados para os patrocinadores.

Ao considerarmos os objetivos do modelo de Calzada (2012) podemos observar que ele enfatiza a seleção de patrocinadores/parceiros sinérgicos com o clube, ponto também observado no Manchester United e no Real Madrid, e o atendimento, fidelização e entrega de resultados, diretrizes essas seguidas por poucos clubes, já que a principal linha do marketing era a da simples venda para obtenção de recursos, o que a médio e longo prazo se mostra insustentável por ser preciso um trabalho constante

de venda, já que sem o devido atendimento e fidelização os patrocínios tendem a ser de curto prazo. Os resultados da fidelização podem ser identificados no C10 e C12, que fidelizaram os principais patrocinadores, não sendo necessário possuir um constante processo de comercialização das principais cotas e possibilitando a área de marketing realizar outras atividades/ações.

Sobre os objetivos comerciais em vigor no momento da entrevista, foram identificados diversos: buscar novos patrocinadores/parceiros; atender e fidelizar os patrocinadores/parceiros; desenvolver novos projetos e produtos para comercialização; cumprir metas financeiras; obter contratos de médio e longo prazo; renovar os contratos com patrocinadores/parceiros; e desenvolver relacionamentos comerciais.

Os resultados indicam que a falta de uma política de atendimento e fidelização aos patrocinadores/parceiros, como citado, leva à necessidade de novos parceiros, objetivos da maioria dos clubes. Em paralelo, destaque para a quantidade relevante de clubes que já buscavam fidelizar os parceiros comerciais, o que indica uma mentalidade comercial mais avançada do que a simples venda de patrocínios.

Já sobre os produtos e serviços comercializados pelos clubes, Calzada (2012) os separa em três grandes áreas: estádio, marketing e mídia, com cada uma com diversas opções para empresas e torcedores (vide Quadro 3). Nos clubes analisados foram verificadas diferentes opções (vide Quadro 16), com predomínio das seguintes: placas no estádio, em volta do gramado e no CT; cadeiras e camarotes; patrocínio nos uniformes de jogo; espaço nas redes sociais; permutas; ações e ativações nos programas de sócio-torcedor; e Lei do Incentivo ao Esporte.

Ao compararmos os itens identificados por Calzada (2012) e os verificados nos clubes citados na fundamentação teórica (Manchester United e Real Madrid) com os clubes da Etapa II é possível notarmos pontos em comum, como a publicidade estática nas instalações esportivas, patrocínios e ações de ativações com sócios. Contudo, outros produtos/serviços tidos como relevantes na literatura são pouco ou nada utilizados, como produtos licenciados; venda de ingressos para os jogos, item utilizado como base para o desenvolvimento do MU e do RM (BOLI, 2017; MANDIS, 2016); realização de eventos não esportivos; direitos de imagem; jogos, como os de pré-temporada; direitos de transmissão, principal fonte de renda dos maiores clubes europeus (DELOITTE, 2019); conteúdos exclusivos dos clubes e experiências únicas e personalizadas.

Assim, as opções disponíveis para o mercado, seja ele formado por outras organizações ou por torcedores, são limitadas de forma que as rendas obtidas ficam concentradas em poucas fontes, criando uma dependência financeira que impede a sustentabilidade financeira dos clubes, diferentemente do que ocorre, por exemplo, com os clubes europeus citados ou como o apontado no modelo de Calzada (2012).

### 5.2.3. Execução do marketing

Este item trata da execução do marketing nos clubes, enfatizando a utilização dos 4Ps do composto de marketing e das ferramentas dos modelos de gestão do Marketing Esportivo identificados na Etapa I, além das atividades realizadas pelo departamento de marketing. Pela diversidade de temas o item é formado por nove partes apresentadas a seguir.

#### 5.2.3.1. Atividades realizadas pela área de marketing

Sobre a rotina do departamento, os entrevistados foram questionados com relação às suas principais atividades, sendo identificadas dez (Quadro 21).

Quadro 21 - Principais atividades de marketing realizadas pelos entrevistados

Atividade	Clube
Atendimento aos patrocinadores	2, 4, 7, 9, 10, 12 e 13
Operacionalização de atividades e ações	2, 4, 5, 8, 10, 12 e 13
Suporte à equipe de marketing (superior ou inferior)	1, 4, 8, 9, 11 e 14
Atividades de comunicação: produção de conteúdo, atendimento à imprensa, gerenciamento das redes sociais, etc.	4, 7, 8, 10, 12 e 13
Comercialização de produtos e serviços	2, 5, 7 e 13
Relacionamento com superiores	4, 11 e 14
Atendimento a pessoas interessadas no clube	11 e 14
Gestão e atendimento aos sócios	4 e 9
Triagem de demandas externas	10

É possível verificarmos a predominância de atividades operacionais e de atendimento aos patrocinadores. Também se destacam as atividades de suporte à equipe de marketing, principalmente nos clubes em que há mais de duas pessoas, exceção ao C9, onde a E9 prestava apoio ao gestor do clube. As atividades de comunicação eram

frequentes, principalmente nos clubes em que a área era unificada com o marketing, seja no nível superior ou operacional, gerando grande demanda aos entrevistados.

A comercialização de produtos e serviços foi citada por apenas quatro entrevistados, ponto possivelmente justificado pelo fato de que em muitos clubes tais funções eram realizadas por presidentes e/ou diretores ou, no caso dos mais estruturados, por funcionários específicos. Nos clubes com equipes de marketing maiores, os entrevistados responsáveis pela área também atuavam na parte política, mantendo relacionamento com superiores e com pessoas interessadas. Por fim, salienta-se para o papel de filtro desempenhado pelo E10.2, que recebia as demandas externas, sejam elas relacionadas ou não ao marketing e a comunicação.

Algumas atividades ligadas diretamente ao marketing apontadas pelos modelos identificados na Etapa I, como planejamento, pesquisa e análise da situação e desenvolvimento de novos produtos e serviços, não foram citadas, em muito pelo acúmulo de atividades operacionais gerado pela falta de pessoal.

Com base nas atividades indicadas pelo sistema de licenciamento de clubes da CBF, é possível verificarmos que a grande maioria dos entrevistados não realizava as ações exigidas, muitas de cunho estratégico, de forma que a atuação era basicamente direcionada para o atendimento das demandas diárias, apagar “incêndios”, e tentar fidelizar os patrocinadores, com limitado desenvolvimento de novas ações, produtos e serviços e atendimento aos clientes.

Os entrevistados também foram convidados a citarem os principais problemas por eles enfrentados no dia-a-dia: sobrecarga de funções; falta de recursos humanos e financeiros; atendimento a demandas de outros departamentos; atividades operacionais; falta de tempo para atividades estratégicas; e quantidade de jogos.

Novamente pode ser observado que a falta de recursos humanos gera grande parte dos problemas, bem como a necessidade de atender outras áreas e a quantidade de jogos, questões que corroboram para as diversas limitações identificadas do marketing.

Por fim, questionados sobre a realização de atividades não relacionadas diretamente ao marketing, quatro entrevistados citaram que eles ou a sua equipe não as realizavam. Outros quatro entrevistados indicaram que realizavam tarefas não ligadas diretamente à área, mas que isso não era um problema, pois as mesmas possuíam proximidade, como o controle dos fornecedores e das redes sociais. Já E2, 8, 9, 12 e 14 indicaram que eles e suas equipes realizavam atividades não ligadas à área que

atrapalhavam a rotina de trabalho, como o atendimento a demandas de outros departamentos não relacionadas ao marketing, venda de ingressos, atuação na loja do clube e atendimento a pessoas externas, essa última em uma atuação próxima à dos profissionais de relações públicas.

Em que pese que algumas atividades sejam complementares ao marketing, como o controle dos uniformes, elas acabam por aumentar a sobrecarga de trabalho e transformavam, em casos como os citados por E1, E4, E8, e E12, o departamento de marketing no centro do clube, de forma que a área fosse procurada por todos do clube para resolver questões diversas. Tal situação, apesar de gerar notoriedade interna e externa ao marketing, o impedia de focar nas atividades fins, gerando críticas à uma possível ineficiência da área.

Ainda sobre as atividades do marketing, os entrevistados foram questionados sobre os principais fatores que influenciavam a atuação do departamento. Dentre os fatores identificados foram considerados positivos pela maioria dos respondentes a diretoria dos clubes e as prefeituras locais. Já como fatores que geravam influência negativa, ou seja, pressionavam os departamentos de marketing, foram citados os resultados esportivos, a torcida, a imprensa, a Polícia Militar e as entidades de controle da modalidade (FPF e CBF). A comunidade local e a política interna dividiram opiniões, com a maioria indicando ambas como positivas.

Destes, é possível identificarmos que apenas os resultados, a diretoria e a política são fatores internos, que mesmo assim estão fora do controle do departamento de marketing. Os demais fatores são externos e com limitada influência da área. Apesar de identificarem tais influências, essas informações não parecem ser utilizadas com frequência para permitir a criação de um planejamento para melhorar a relação com esses agentes. Uma forma de tentar diminuir as influências tidas como negativas é o uso das Relações Públicas para criar relacionamentos favoráveis, contudo, o uso da mesma, de forma planejada e sistemática, não foi identificado.

#### **5.2.3.2. Produto**

Foram identificados diversos produtos, sejam bens ou serviços, relacionados ou geridos pela área de marketing dos clubes analisados na Etapa II. Os mais frequentes foram os patrocínios e as parcerias ou permutas, existentes em todos os clubes, com foco principalmente na exposição de marcas em troca de recursos financeiros ou bens

e serviços. Em nove clubes foi identificado o licenciamento de marca e em outros nove os programas de sócio-torcedor.

Cinco comercializavam franquias de escolas de futebol para crianças e adolescentes e dois de lojas oficiais. Também foi citada a comercialização de propriedades relacionadas às instalações esportivas dos clubes (estádios e/ou centro de treinamentos), como a venda de publicidade estática e de cadeiras cativas e camarotes. Três entrevistados indicaram como relevante a comercialização de uniformes e um a existência de museu (C4). Na parte online foi verificado apenas o desenvolvimento de canais próprios, principalmente no YouTube, com a comercialização de patrocínios nos vídeos, mas sem a venda direta de publicidade nos portais e nas redes sociais oficiais.

Ao observarmos a literatura sobre o tema apresentada na fundamentação teórica e nos modelos de gestão do ME baseados na parte comercial é possível identificarmos diversos bens e serviços que podem ser comercializados pelos clubes, além dos existentes nos clubes analisados na Etapa II (Quadro 22).

Quadro 22 - Produtos e serviços indicados na teoria e existentes nos clubes analisados

<b>Manchester United</b>	<b>Real Madrid</b>	<b>Melo Neto (1998)</b>	<b>Calzada (2012)</b>	<b>Clubes analisados</b>
Camarotes	Camarotes	Licenciamento da marca	Alimentação	Patrocínios (todos)
Canais próprios de comunicação	Canais próprios de comunicação	Patrocínios	Canais próprios de comunicação	Parcerias e permutas (todos)
Escola de futebol	Canais próprios para a venda de produtos	Publicidade estática	Concessão de espaços e direitos	Licenciamento da marca (9)
Eventos	Direitos de transmissão	Publicidade nos uniformes	Conteúdo editorial	Programa de sócio-torcedor (9)
Excursões de pré-temporada	Espaços publicitários	Serviços diversos	Direitos de imagem	Franquia de escola de futebol (5)
Licenciamento da marca	Eventos	-	Direitos de transmissão	Canais online (5)
Lojas	Imagem dos atletas	-	Eventos	Publicidade estática (5)
Museu	Ingressos para os jogos	-	Hospitalidade	Cadeiras e camarotes (3)

(continua)

(continuação)

<b>Manchester United</b>	<b>Real Madrid</b>	<b>Melo Neto (1998)</b>	<b>Calzada (2012)</b>	<b>Clubes analisados</b>
Parcerias	Licenciamento da marca	-	Ingressos	Uniformes (3)
Patrocínios	Lojas	-	Jogos	Franquia de lojas (2)
Publicidade estática	Museu	-	Licenciamento de marca	Museu (1)
Restaurantes, bares e cafés	Pacotes de hospitalidade	-	Patrocínios	-
Revista	Pacotes de ingressos	-	Produtos licenciados	-
-	Parcerias	-	Programa de sócios	-
-	Patrocínios	-	Publicidade	-
-	Programas de associação e vantagens	-	Publicidade estática	-
-	Restaurantes	-	-	-
-	Serviços diversos	-	-	-
-	Visitas ao estádio	-	-	-

Fica evidente que o número de produtos oferecidos pelos clubes paulistas restringe as oportunidades de consumo pelos torcedores e empresas interessadas em investir, ocasionando uma limitada arrecadação. Destaque para o fato de os clubes não comercializarem amplamente propriedades digitais no site e nas redes sociais oficiais e negligenciarem aspectos relacionados aos jogos, como ingressos e pacotes de hospitalidade. Além disso há um uso limitado do licenciamento da marca e das instalações esportivas, inclusive em momentos de não utilização esportiva, itens fundamentais para os clubes europeus e para a literatura analisada.

Se compararmos os produtos citados pelos clubes no planejamento comercial (item 4.2.2.11) com os existentes podemos observar que parte deles foram identificados (publicidade estática, cadeiras e camarotes, patrocínio; espaço nas redes sociais e permutas), com exceção as ações e ativações junto aos sócios e os referentes à Lei de Incentivo ao Esporte (LIE). Alguns produtos, como as franquias de escolas e lojas, existiam, mas não faziam parte dos planos comerciais bem como alguns produtos comercializados não existiam no momento das entrevistas.



Nos clubes analisados os programas de sócio-torcedor eram extremamente relevantes, sendo em muitos considerados o principal produto. Apesar de tal importância, a gestão dos mesmos era terceirizada em mais da metade das equipes que os possuíam, ponto que pode ser problemático devido à um controle limitado sobre a empresa terceirizada. É notável o fato de que apenas dois clubes utilizavam parte das receitas dos programas para reinvestir nos mesmos, o que pode afetar a operação, captura e manutenção dos sócios, além do foco fundamentalmente direcionado para a obtenção de receitas, sem visar o desenvolvimento de um relacionamento constante e amplo com os sócios, o que acaba por contribuir para a elevação da taxa de desistência, questão mencionada por muitos entrevistados.

### **5.2.3.3. Preço**

Autores da área do ME indicam que o elemento Preço do composto de marketing diz respeito à definição dos valores cobrados pelos produtos e serviços, como ingressos; associação; patrocínios; licenciamento da marca; franquias; serviços diversos; etc., com diferentes aspectos relativos ao processo de precificação.

Poucos entrevistados da Etapa II teceram considerações sobre esse item. Apenas o E1 fez referência a diferentes produtos do clube, indicado que a precificação era totalmente realizada pela área de marketing e a considerando um processo simples, com a criação de preços diferentes conforme a sofisticação do serviço/produto.

Os outros entrevistados que abordaram a temática focaram na definição dos preços dos ingressos. Foram identificadas ações para fidelizar e garantir receitas como os já citados programas de sócio-torcedor, que concedem descontos na compra de ingressos, e a comercialização de carnês anuais ou para campeonatos. O E7 citou que o clube não realizava ações sobre o preço dos ingressos e a E5 indicou que as ações eram de resetorização do estádio, com preços diferentes conforme o setor.

Em cinco clubes os valores dos ingressos eram definidos pela diretoria/presidência, enquanto que nos clubes 1, 11 e 14 pelo departamento de marketing. E11 e E14 indicaram que a definição dos preços era um processo complexo, com o C14 se baseando no seu próprio histórico e C11 buscando modelos para tal, além de indicar que determinações legais, principalmente da FPF e da CBF, dificultavam o processo.

A definição dos valores dos patrocínios em muitos clubes era baseada nas informações obtidas nos relatórios de retorno de mídia, que indicavam os valores de

exposição em mídia gerados para cada propriedade, com eles servindo, juntamente com uma análise superficial do mercado, como únicas referências para a definição dos valores cobrados, não considerando outros benefícios, como ações de relacionamento e ativações com sócios.

Ao compararmos a realidade identificada com a teoria pode-se observar que o processo de precificação nos clubes é bem limitado e centrado basicamente nos ingressos das partidas. As decisões são tomadas sem dados e modelos claros e, muitas vezes, por pessoas não ligadas ao marketing, o que pode fazer com que os preços sejam mal definidos e afastem compradores, sejam dos ingressos ou de produtos diversos, como os uniformes oficiais, o que contribui para o avanço da pirataria.

O tema não se mostrou como de muito interesse dos entrevistados e o foco foi dado aos ingressos, produto mais visível, com a definição de outros produtos e serviços sendo ignorada ou realizada de forma superficial, sem considerar as diferentes variáveis citadas pela literatura, empobrecendo o processo de precificação e o tornando mais suscetível à erros.

#### **5.2.3.4. Praça**

No Marketing Esportivo o elemento praça diz respeito tanto ao local no qual o produto esportivo é produzido e consumido (atos simultâneos) como aos locais nos quais ocorre a venda de bens e serviços ligados às organizações esportivas. A partir desta distinção e partindo dos locais de produção e consumo, ou seja, os estádios, foi verificado junto aos clubes analisados que seis possuíam estádios próprios e oito alugavam de outros clubes (C6) ou da prefeitura (C2, 3, 4, 6, 7, 9, 12 e 13).

Sobre os estádios, dois entrevistados consideram os utilizados antigos, o que impedia a realização de ações e experiências com os torcedores. Dois clubes estavam reformando o estádio para possuírem melhores condições, um entrevistado (E11) citou que o estádio era novo e isso o permitia realizar diversas ações junto aos torcedores e com patrocinadores e dois queixaram-se que como os estádios utilizados eram públicos eles possuíam limitações para a exploração comercial dos mesmos.

Sobre ações nos estádios antes dos jogos para os torcedores, apenas o E1, E4, E11 e E14 as citaram. Já sobre o uso dos estádios em momentos em que não ocorriam jogos, apenas E8 e E11 o citaram, ainda que de forma limitada. A E5 indicou que

o clube planejava, com o novo setor do estádio, aumentar o uso com restaurantes, espaços corporativos e shows.

Tendo como base a teoria apresentada podemos observar que diversos aspectos relativos aos estádios são negligenciados pelos clubes, como a acessibilidade, estética, funcionalidade, limpeza e os serviços oferecidos aos consumidores, como alimentação, ponto controlado apenas pelo departamento de marketing dos clubes 4 e 5. Destaque para o fato dos principais clubes europeus, principalmente MU e RM, buscarem uma otimização dos seus estádios, de forma que eles sejam utilizados e gerem receitas todos os dias e não apenas durante os jogos. Dos clubes analisados tal visão só foi claramente identificada no C11 e no C5, que com o novo setor *premium* pretendia se tornar um centro de lazer e entretenimento constante. Nos outros clubes os estádios eram utilizados apenas para jogos, o que limitava as receitas por eles gerados e até mesmo uma maior aproximação com os torcedores/consumidores e com a comunidade local.

O modelo de gestão do ME baseado no Marketing de Serviços apresenta ferramentas que visam aperfeiçoar o atendimento prestado aos torcedores/clientes nos estádios, como os Ps de Processos, Pessoas e evidências físicas (FERNÁNDEZ, 2008; TREIN, 2004; WESTERBEEK; SHILBURY, 1999). A adoção dessas ferramentas não exige grandes investimentos dos clubes e gera resultados rápidos e positivos contribuindo para a melhoria do serviço prestado e para a fidelização dos clientes.

Com relação aos canais para a venda de produtos e serviços dos clubes, foi identificado que oito clubes possuíam lojas, sendo sete com lojas físicas fixas, um com loja física esporádica e seis com loja online. Desses, apenas o C8 terceirizava a gestão da loja e os clubes 1, 11 e 14 comercializavam franquias físicas das suas lojas oficiais.

Dos clubes sem loja, dois (C13 e 13) a possuíam, mas fecharam por redução de custos e quatro (C2, 9, 10 e 12) indicaram parcerias com lojas locais para a venda dos produtos do clube, sem necessariamente tais parcerias renderem receitas diretas para eles.

Ao observarmos o desenvolvimento dos clubes europeus abordados na fundamentação teórica podemos notar que a criação de lojas oficiais, físicas e online, foram marcos comerciais que geraram significativas receitas, sendo peças-chave do sucesso financeiro desses clubes. Contudo, podemos notar que parte das equipes analisadas não as encarava da mesma maneira, visto que alguns até mesmo chegaram

a fechar suas lojas por considerarem como despesas, evidenciando também a má gestão das mesmas. Apesar de não as terem, os entrevistados percebem a importância de possuir lojas oficiais, fato comprovado pela realização de parceria com lojistas locais para a venda de produtos oficiais, o que também pode ser justificado pelos contratos com as empresas que fornecem o material esportivo.

Interessante observar que parece ser condição para a existência da loja online a existência de uma loja física para suportá-la e o fato da maioria dos clubes realizarem a gestão das suas lojas, ainda que isso gere sobrecarga de trabalho para a equipe, diferentemente da gestão dos programas de sócio-torcedor, que tende a ser terceirizada. Novamente os clubes 1, 11 e 14 se destacam por apresentarem modelos de franquias das lojas físicas oficiais, o que gera novas receitas, além de utilizar as lojas franquizadas como pontos para contato e relacionamento com torcedores de diferentes regiões, reafirmando a importância das mesmas.

#### **5.2.3.5. Promoção**

O último elemento do composto de marketing diz respeito às ações para promoverem os clubes e seus produtos e serviços oferecidos ao mercado. Tanto na literatura como nos clubes analisados na Etapa II foram identificadas diversas ações promocionais, sejam elas online ou offline (Quadro 23).

Quadro 23 - Ações promocionais identificadas na literatura e nos clubes analisados

Fundamentação teórica	Clubes analisados	
	Online	Offline
Publicidade	Site oficial (todos)	Televisão (C7, 11 e 14)
Sinalizações (placas, letreiros, <i>outdoors</i> , etc.)	Redes sociais (publicidade, sorteios, concursos, assessoria de imprensa) (C1, 2, 4, 7, 8, 11, 12 e 13)	Rádio (C2, 4, 8, 9, 10 e 13)
Endosso	Transmissão dos jogos (C4)	Revista (C9 e C13) e jornal (C8, 9 e 13)
Mídia impressa (revistas, pôsteres, programas de jogos, mala direta, etc.)	Canais próprios de vídeo (C1, 2, 4, 7, 11 e 14)	Faixa (C7, 10 e 13)
Televisão	-	Carro de som (C4, 9, 10 12 e 13)
Rádio	-	Distribuição de brindes (C3 e C9)
Promoção de vendas (amostragem de produtos, <i>open house</i> , cupons, pacotes com preços promocionais, concursos e prêmios)	-	Promoção Futebol Sustentável (C4, 6 e 13)
Vendas pessoais	-	Uso de atletas (C2 e C3)
Patrocínio	-	Mascotes (C8, 9 e 12)
Merchandising	-	Ações com patrocinadores (C6, 8, 9, 12 e 13)
Relações Públicas	-	Ações para crianças (C9, 10 e 12)
Assessoria de imprensa	-	Eventos de lançamento de uniformes (C5, 6 e 8)
Ações online	-	Ações com universitários e com outras modalidades (C6)

Podemos observar que diversas ações realizadas pelos clubes, principalmente as offline, são indicadas na literatura identificada. Interessante observar que ações como faixas e carros de som são mais utilizadas por clubes de cidades de pequeno e médio porte, enquanto os clubes de grandes cidades tendem a utilizar mais ações online.

A promoção Futebol Sustentável, da FPF, também se mostra como uma boa opção por divulgar os clubes, distribuir ingressos sem custo financeiro e ter impacto no meio ambiente ao recolher garrafas PETs. Destaque também para a realização de ações não citadas na literatura, como as voltadas para públicos específicos, como crianças, e o uso de mascotes e atletas.

Apesar da variedade de ações identificadas, como elas estavam diluídas em meio aos diversos clubes há uma baixa quantidade por equipe, sendo que há diversas opções relatadas por autores do ME que são pouco ou não utilizadas, como endosso por atletas e celebridades torcedoras dos clubes; vendas pessoais de produtos, principalmente, antes e após os jogos; patrocínio do clube à outras atividades esportivas e culturais para o divulgar na comunidade; ações de merchandising, ou seja, ações nos pontos de venda, como junto à patrocinadores e parceiros; uso das ferramentas de Relações Públicas; e da assessoria de imprensa com fins comerciais e publicitários para os clubes e seus produtos, principalmente os jogos. Sobre esse ponto, as equipes tendem a se contentarem com a exposição espontânea gerada pela mídia esportiva, o que em muitos casos limita a divulgação do clube, dos seus produtos e jogos entre pessoas com pouca ligação com o esporte. Exemplo é o limitado investimento em divulgação em canais de mídia, como redes sociais, canais de televisão e emisoras de rádio, visto que grande parte das campanhas realizadas é fruto de permutas ou parcerias com patrocinadores.

#### **5.2.3.6. Comercial**

Os entrevistados da Etapa II foram questionados sobre a realização do processo de comercialização dos principais produtos e serviços dos clubes. Inicialmente eles foram indagados sobre como era a prospecção no mercado, se de forma passiva ou ativa. Cinco indicaram que atuavam de maneira ativa enquanto sete de maneira passiva, ou seja, aguardavam serem procurados por interessados para iniciarem o processo de venda. Dois entrevistados indicaram adotar ambas posturas.

Nas indicações do modelo comercial apresentado por Calzada (2012) é possível verificar que o autor aponta que o gestor da parte comercial deve ser sempre ativo, independentemente dos resultados esportivos, de forma a buscar constantemente novos negócios, atuando de maneira organizada e com base em análises de mercado e metas. Assim, podemos concluir que a postura de grande parte dos entrevistados vai

contra o indicado por Calzada (2012) e a prática efetuada pelos clubes europeus analisados na fundamentação teórica, visto que os mesmos agem de forma ativa e constante na busca de novos negócios.

A postura passiva pode ter diferentes justificativas, como a limitação de funcionários, e até mesmo uma definição estratégica, pois todos os clubes analisados citaram possuir planejamento comercial. Assim, a passividade pode ser fruto do planejamento, pois já que alguns clubes possuíam os patrocínios nos uniformes comercializados não seria necessária uma atuação comercial significativa, até porque eles não possuiriam demais produtos para comercialização, ignorando itens básicos, como ingressos para os jogos, associações ao programa de sócio-torcedor e a publicidade nos estádios e nas redes sociais, e permitindo os funcionários da área focarem em outras atividades, como o atendimento aos patrocinadores e a realização de ações de marketing.

Os entrevistados também foram questionados sobre o início do processo de comercialização. A forma mais citada foi a resposta a empresas e pessoas que procuravam os clubes (9 clubes) seguida pela indicação de pessoas próximas, como sócios e torcedores (8). Na sequência apareceu a atuação do presidente e diretores (7), do departamento de marketing (7), o uso de agências (4 clubes) e o contato direto com empresas que investiam ou haviam investido no futebol (2).

Os dados reforçam a atuação passiva de alguns clubes que dependiam exclusivamente de indicações. Interessante observar que mesmo os clubes que atuavam ativamente se valiam das indicações de presidentes, diretores e terceiros e que o uso de agências e contato com empresas já investidoras era limitado. Novamente a realidade identificada é contrária às indicações de Calzada (2012), visto que o autor recomenda uma atuação comercial ativa e centrada no marketing.

#### **5.2.3.7. Marca**

Autores ligados ao marketing e ao Marketing Esportivo indicam que a marca, que pode estar relacionada à organização ou à um bem ou serviço específico, representa mais que uma forma de distinção e caracterização, mas sim os seus valores e diferenciais (*brand equity*) de forma a facilitar a memorização e a associação dos clientes a partir do posicionamento definido (RICHELIEU, 2012a; YANAZE, 2006).

Cada vez mais considerada um elemento estratégico, inclusive pelos clubes de futebol europeus, a marca foi pouco abordada pelos representantes dos clubes

analisados na Etapa II. Apenas quatro entrevistados abordaram o tema, sendo que E4 considerou a marca apenas pelo seu viés de caracterização. Os outros três a trataram pelo aspecto mais amplo, de valores e atributos, com E5, E10.1 e E11 indicando que seus clubes já possuíam marcas consolidadas, devendo eles apenas mantê-las e reafirmar seus valores e características. O E11 citou a realização de campanhas promocionais para reafirmar os valores e características da marca e E5 revelou um cuidado especial ao utilizá-la. Já E7 afirmou que os bons resultados do clube possibilitavam uma expansão da marca entre o público, mas sem detalhar como.

Podemos observar que apesar da relevância dada para a marca por teóricos e práticos, como os principais clubes europeus, as equipes analisadas não a tratam com a mesma importância. Tomando como referência o modelo de Richelieu (2012a), apresentado na Etapa I, podemos identificar que grande parte dos clubes não constroem estrategicamente a marca, desde a identificação e definição dos seus atributos e valores até a verificação dos mesmos junto aos torcedores. Os que possuem identificados os valores e os atributos, com o C10 e C11, o possuem devido à construção histórica e natural da marca e não por ações pensadas e estruturadas do clube.

Sem essas ações iniciais todo o processo seguinte de aplicação do modelo citado fica prejudicado, de forma que o uso da marca em atividades, ações, produtos e serviços se torna falho pois não há um claro padrão, sendo que a aplicação de atributos e valores não reconhecidos pelos torcedores/clientes e pelo mercado leva a situações negativas e constrangedoras que acabam por afastar os públicos desejados.

Assim, a construção e a utilização das marcas pelos clubes analisados se mostraram como um ponto negativo na gestão do ME realizado por eles, ponto que evidencia o distanciamento entre tais clubes e as principais organizações esportivas mundiais, especialmente os clubes de futebol europeus, sendo essa uma das principais lacunas identificadas pela presente pesquisa.

#### **5.2.3.8. Relacionamentos**

Sobre os relacionamentos mantidos por uma organização esportiva, no caso os clubes de futebol, Buhler e Nufer (2010) indicam grupos com os quais há relacionamento, os dividindo em primários e secundários. Para Ferrand (2012), a implementação do Marketing de Relacionamento deve ser realizada em três fases: construção das bases internas; criação e desenvolvimento dos relacionamentos com orientação de



marketing; e criação e desenvolvimento de relacionamentos com orientação de rede, com relações não baseadas em transações econômicas e que visam melhora geral do desempenho da organização. Assim, os relacionamentos com a orientação de marketing seriam desenvolvidos principalmente com os grupos primários, visando uma fidelização, e os de rede com os grupos secundários, para o desenvolvimento mútuo por meio de relações positivas para ambas as partes.

Já Sá e Sá (2008) indicam que os principais relacionamentos dos clubes de futebol são com os seus torcedores e patrocinadores, destacando os benefícios gerados por cada uma dessas relações, com benefícios econômicos acompanhados por outros não financeiros.

A Etapa II objetivou também identificar os principais relacionamentos geridos pela área de marketing e/ou a ela relacionados. Foram identificados relacionamentos com sete diferentes grupos: interno, institucional, FPF, outros clubes, sociedade, patrocinadores e torcedores. Desses, segundo Buhler e Nufer (2010), torcedores e patrocinadores seriam grupos primários enquanto os demais secundários.

O relacionamento com a mídia não foi citado pelos entrevistados, apesar dos clubes o possuírem, o que pode ser um indício de que o mesmo não era gerido pela área de marketing, ficando a cargo, na maioria dos clubes, do presidente ou da área de comunicação. Grande parte dos relacionamentos não possuía fins de marketing, ou seja, transacionais, mas sim visavam a construção de uma boa imagem e relacionamento e fidelização da outra parte, atividades novamente relacionadas à área de Relações Públicas, não ao Marketing.

Destaque ainda para a existência de relacionamentos não previstos no modelo de Buhler e Nufer (2010), como o institucional e o com sociedade, sendo o mesmo inclusive elemento fundamental para a gestão do marketing em alguns clubes, como o C8 e o C10. A importância dada aos patrocinadores e torcedores por Sá e Sá (2008) foi confirmada e o relacionamento com os torcedores, ao contrário do indicado por Buhler e Nufer (2010), não era fundamentalmente econômico, mas visava em grande parte a fidelização dos mesmos, ainda que ele fosse mais direcionado para sócios-torcedores e crianças, deixando de lado segmentos como as torcidas organizadas. Destaque para a ausência de menção ao relacionamento com sócios nos clubes associativos e com outros órgãos públicos.

Diferentemente do proposto por Ferrand (2012), os relacionamentos identificados ocorrem ao mesmo tempo e de forma não estruturada, ou seja, sem planejamento da sua gestão. O autor indica o uso de sistemas CRM, contudo, apenas quatro clubes utilizam o mesmo, sendo que em dois (C4 e C12) não haviam *softwares* específicos para tal, com o controle realizado de maneira simples. Outros dois clubes (C1 e C5) estavam implementando esse tipo de sistema e um (C8) planejava comprá-lo em breve.

Assim, a adoção dos sistemas de CRM ainda era muito limitada e seu correto uso estava restrito à dois clubes, os únicos com capacidade para arcar com os custos financeiros, ainda que o E14 tenha citado que o clube não sabia como se beneficiar de todas as potencialidades do sistema adquirido.

Por fim, podemos observar que parte dos modelos identificados não se encaixa com a realidade verificada na Etapa II, bem como a maioria dos relacionamentos geridos pela área de marketing não estão ligados à função básica da mesma, gerar trocas, mas sim à aspectos relacionados à área de Relações Públicas. Dessa forma, em muitos momentos, os profissionais do marketing atuavam somente como relações públicas, revelando a necessidade de que tal área fosse desenvolvida nos clubes até mesmo para possibilitar o real desenvolvimento do marketing.

#### **5.2.3.9. Entretenimento e experiências**

Sobre as ações de entretenimento e de experiências realizadas pelos clubes analisados na Etapa II, foram mencionados diversas exemplos - realizadas antes e durante os jogos - como brincadeiras no intervalo; uso de mascotes; ações com patrocinadores e parceiros; sorteios de prêmios e brindes; ações para crianças e a entrada delas com os jogadores; uso do sistema de som dos estádios; shows de dança; banda para executar o hino nacional; presença de musas e ex-jogadores; distribuição de água e pipoca; festa para recepcionar os jogadores antes das partidas; jogo de luz e fumaça; e festas em camarotes, aplicativos e interações por meio do telão.

Também foram identificadas ações para melhorar a experiência dos torcedores, como melhoria na estrutura do estádio; aperfeiçoamento do serviço de alimentação e bebida; melhor acesso para os torcedores; possibilidade de acesso a áreas nobres do estádio; e parceria com empresas de transporte.

Já como ações de entretenimento e experienciais realizadas em momentos em que não houvessem jogos foram indicados concursos de musa; jogos para os sócios-

torcedores; lançamento de novos uniformes; promoções em redes sociais; e eventos com jogadores.

A maioria das ações identificadas, principalmente as de entretenimento, são citadas pelos pesquisadores da temática (APOSTOLOPOULOU; CLARK; GLADDEN, 2006; CHANAVAT; BODET, 2014; KAO; HUANG; YANG, 2007; KASER; OELKERS, 2014; UDEN, 2005). Contudo, há opções pouco ou não utilizadas, como o uso de bandas e shows musicais nos jogos; outros tipos de brincadeiras que não fossem o chute ao gol; jogos com temas ligados à história ou à atletas do clube; eventos especiais para além do lançamento de uniformes; e a utilização de celebridades ligadas ao clube para atrair novos torcedores/clientes. Destaque ainda para a tentativa de alguns clubes de tornar a experiência dos torcedores melhor, abordando questões laterais, como transporte, condições do estádio e de alimentação e bebida.

Em que pese o fato de parte dos entrevistados considerarem as ações de entretenimento e experienciais necessárias e um atrativo para o público, diversos fatores foram indicados como impeditivos para a realização das mesmas, pontos esses não considerados pelos teóricos do tema. Fatores como a cultura futebolística e dos torcedores, o custo, restrições da FPF, CBF e da Polícia Militar e, principalmente, a proibição da comercialização e do consumo de bebidas alcoólicas nos estádios antes e durante os jogos foram indicados pelos entrevistados como limitadores para a realização de tais ações.

O controle e a influência da área de marketing em tais questões era limitado ou nulo, de forma que se não houver o engajamento de todos os clubes e torcedores por mudanças nesses pontos a realização das ações de entretenimento e experienciais será sempre limitada e superficial, diferentemente dos Estados Unidos, citado por E1, E11 e E14, como referência no quesito experiência e entretenimento para o público esportivo.

#### **5.2.4. Controle e avaliação da área e da equipe de marketing**

Os processos de controle e avaliação são processos amplos constituintes dos processos básicos de gestão (MAXIMIANO, 2012; OLIVEIRA, 2012). Os mesmos também são utilizados pelo Marketing, com diversos autores indicando como os mesmos devem ser realizados para garantir que os objetivos e plano sejam cumpridos (FERRELL, 2009; LAMB; HAIR; MCDANIEL, 2004). São apontados diversos tipos de controle a serem realizados durante e após a aplicação dos planejamentos estratégicos e táticos, como

o do plano anual, de rentabilidade, de eficiência, estratégico, da equipe e da área como um todo (SHIRAISHI, 2012). Os processos de avaliação e controle também são abordados pelos modelos de marketing identificados na Etapa I, evidenciando a importância deles também nas organizações esportivas, especialmente nos clubes de futebol, com a indicação de como os mesmos devem ser realizados.

Na Etapa II os entrevistados foram questionados sobre o controle e a avaliação do marketing. Em meio as respostas duas vertentes se destacaram: o controle do departamento de marketing pelos superiores e dos funcionários pelo responsável pela área.

Sobre o controle dos superiores, dois clubes não responderam pois não possuíam departamento de marketing. Dois entrevistados afirmaram que não havia controle, cinco indicaram que o mesmo existia, mas era informal e de maneira não tão clara e organizada, e cinco apontaram que o controle era formal e rígido. Alguns participantes também comentaram os critérios utilizados na avaliação da área pelos superiores, com quatro afirmando que a cobrança era qualificada e condizente com a área enquanto cinco afirmaram que seus superiores eram leigos, de forma que a cobrança era limitada e superficial, sem abordar pontos considerados por eles fundamentais.

Na outra vertente, apenas seis clubes possuíam equipes de marketing com mais de duas pessoas, o que possibilitaria a cobrança e o controle dos funcionários. Desse, apenas três abordaram a avaliação da equipe. O E11 e o E14 afirmaram que o controle e cobrança eram contínuos, citando apenas reuniões semanais, e o E1 citou que se baseava em KPIs e no planejamento traçado com a equipe.

De uma forma geral, podemos observar que os processos de controle e avaliação do marketing eram pouco utilizados e relevantes para os clubes analisados, contrariando os teóricos e os modelos da área de Administração, Marketing e ME. Destaque positivo apenas para E1, que realizava os mesmos de forma próxima à indicada pela literatura, mas sem ser cobrado e avaliado de maneira clara e sistemática pelos seus superiores.

A falta de conhecimento específico em marketing pelos superiores afetava a qualidade do controle, evidenciando a necessidade de os clubes possuírem um responsável qualificado que atue como elo entre a diretoria e os funcionários. Outro ponto que dificulta o controle é a existência de apenas uma ou duas pessoas na área, que normalmente estavam sobrecarregadas, o que fazia com que elas não possuíssem condições

de ser avaliar e serem avaliadas, pois a sobrecarga de trabalho, aliada à ausência de planejamento, como verificado pela pesquisa, impedia esses processos.

A ausência de planejamento se mostrou como o principal motivo para a ausência dos processos de controle e avaliação, já que a realização desses é quase impossível sem definições prévias de indicadores de avaliação. Ao não controlar e avaliar a área e a equipe, umas das principais lacunas identificadas nos clubes analisados pela pesquisa, os clubes permitem que erros sejam mais facilmente cometidos, que os objetivos e planos não sejam cumpridos e limita o profissionalismo da área de marketing, gerando consequências para o clube e para todos os seus *stakeholders*, principalmente torcedores/clientes.

### **5.3. Síntese do capítulo**

A partir das comparações realizadas entre as teorias, ferramentas e práticas identificadas na Fundamentação Teórica e na Etapa I com a prática realizada pelos clubes analisados na Etapa II podemos apresentar uma síntese sobre os pontos analisados nos clubes, oriundos da Fundamentação Teórica e na Etapa I, com a utilização deles pelos clubes analisados (Quadro 24).

Quadro 24 - Comparação clubes x literatura

Item analisado		Clubes		
		10 ou mais	6 a 8	2 ou menos
Planejamento	Planejamento estratégico do clube voltado ao marketing			x
	Planejamento de marketing		x	
	Análise da situação			x
	Pesquisa de marketing			x
	<i>Benchmarking</i>	x		
	Uso de referências teóricas			x
	Adoção de diretrizes de marketing	x		
	Possuir metas e objetivos de marketing	x		
	Segmentação de mercado			x
	Definição de mercado e público			x
	Definição e uso de posicionamento para o clube	x		
	Planejamento tático		x	
	Planejamento comercial	x		
Estrutura	Estrutura dos clubes			x
	Formato do departamento de marketing	x		
	Cargos do departamento de marketing		x	
	Posição do marketing na estrutura			x
	Áreas do departamento de marketing			x
	Relação com a área de comunicação		x	
	Uso de terceirizados	x		
	Estrutura física dos departamentos	Não citado pela literatura		
	Orçamento do departamento de marketing	Não citado pela literatura		
Regras da CBF para o marketing		x		
Execução	Atividades do departamento de marketing			x
	Produto		x	
	Preço			x
	Praça: estádios			x
	Praça: canais de vendas		x	
	Promoção		x	
	Comercial			x
	Gestão da marca			x
	Gestão dos relacionamentos			x
	Ações de entretenimento e experiências		x	
Controle e avaliação	Do departamento de marketing			x
	Da equipe de marketing		x	

Dos 35 itens analisados nos clubes, referentes aos quatro processos administrativos, dois não foram identificados na literatura referenciada específica sobre a gestão do marketing no futebol. Sete itens eram realizados conforme a literatura por 10 ou mais clubes, sendo a maioria relacionado ao processo de planejamento (5). Já 10 itens estavam presentes em seis a oito clubes, com destaque para os relativos à execução do marketing.

Contudo, a maioria dos itens analisados (16) só estavam presentes em dois ou menos clube. Assim, é constatado que a grande maioria dos clubes não seguia a literatura utilizada como referência na pesquisa, apresentando diversos problemas na realização de tais itens, especialmente os de planejamento e execução do marketing, evidenciando novamente que as principais fraquezas da área de marketing se relacionam a esses dois processos, à ausência de pessoal e a importância dada pela direção.

Além dos dois itens já citados (estrutura física e orçamento), alguns pontos foram identificados nos clubes, mas não na literatura, podendo ser enquadrados como peculiaridades da gestão do marketing dos clubes analisados, como a união entre a área de marketing e de comunicação; o controle do estoque dos uniformes; a interferência de agentes internos e externos, como departamento de futebol, prefeitura e a Polícia Militar; o uso e comercialização de parcerias para uso das leis de incentivo ao esporte; a grande relevância dos programas de sócio-torcedor; a importância da campanha Futebol Sustentável; e a utilização de muitas formas de promoção offline “tradicionais”, como carro de som e faixa, em detrimento à tendência de promoção fundamentalmente online.

Por fim, a partir da comparação das práticas dos clubes analisados com a literatura e entre si, propomos uma classificação deles em grupos conforme o nível de aprofundamento e a qualidade da gestão do marketing (Quadro 25).

Quadro 25 - Nível da gestão do marketing nos clubes analisados

<b>Nível</b>	<b>Clubes</b>
Bom	1, 4, 8, 11 e 14
Médio	7, 10, 12 e 13
Fraco	2, 5, 6 e 9
Inexistente	3

Os clubes enquadrados com uma boa gestão de marketing foram aqueles que possuíam uma equipe de marketing com mais de duas pessoas, com todos apresentando, ainda que informalmente, planejamento e objetivos, além de possuírem

diversas áreas no departamento e realizarem frequentemente diferentes ações. Dentre eles estão todos os chamados “grandes” clubes analisados, além de dois clubes tidos como médios/pequenos: um deles disputava a Série B do Brasileiro e outro a Série D, de forma que a área de marketing desse clube, a melhor entre os tidos como pequenos e médios, se mostrou mais desenvolvida do que a parte esportiva. Assim, podemos formular a hipótese de que o desenvolvimento do marketing nos clubes não está diretamente ligado aos resultados esportivos e às competições disputadas, de forma que clubes com a parte esportiva limitada podem apresentar uma gestão de marketing avançada e ampla.

O desenvolvimento da gestão do marketing parece ser devido à importância dada à área pela diretoria do clube e pelas suas características, principalmente tradição, tamanho da torcida e da cidade, que quanto maiores mais motivam o desenvolvimento do marketing, em que pese exceções como o C2 e C5. A quantidade de áreas e de pessoal no departamento de marketing também se mostrou como outro fator determinante para uma boa gestão da área.

A adoção de mais de uma diretriz de marketing também se mostrou importante para a amplitude e a qualidade da gestão do marketing, com os cinco clubes citados adotando mais de uma, com destaque para a adoção da gestão da marca (C1, 4, 11 e 14) e dos relacionamentos (C1, 4, 8, 11 e 14), além da parte comercial, presente em todos, ainda que de forma limitada no C4 e 14, mas sem ser o foco principal, exceção do C11. Por fim, a disponibilidade de recursos financeiros para a manutenção e realização de atividades de marketing se mostrou importante, mas não fundamental para a qualidade da gestão, já que, por exemplo, os C4, 8 e 11 não possuíam verbas fixas para a área, sendo mais importante a proatividade do departamento e dos seus gestores na busca por recursos e patrocinadores/parceiros.

Os clubes considerados de nível médio o são por não possuírem equipes de marketing, sendo marcados pela sobrecarga de atividades e funções atribuídas aos funcionários da área, o que impedia o total desenvolvimento do marketing, apesar de apresentarem na gestão do marketing mais elementos positivos do que negativos. Tais clubes eram, em muito, limitados pela falta de visão dos seus dirigentes e de investimentos, principalmente na contratação de pessoal. Dentre eles destaque para o C10, que abandonou a diretriz meramente comercial para adotar a de relacionamento, principalmente com torcedores, patrocinadores e comunidade, de forma



semelhante aos clubes mais desenvolvidos. Destaque também para o desenvolvimento comercial e a fidelização dos patrocinadores do C12 e para as diversas ações realizadas pelo C13. Com relação à parte esportiva, três desses clubes disputavam a Série D e um não participava de divisões do Brasileiro, novamente evidenciando que o desempenho esportivo não está relacionado à gestão do marketing, já que estavam a frentes de que disputavam as Séries B e C.

Já os clubes enquadrados com uma gestão do marketing fraca possuíam uma limitada equipe na área ou não a tinham, como o C2, além de não utilizarem diversos elementos dos processos de planejamento e execução do marketing. Quanto à diretriz utilizada, em alguns clubes ela não era clara (C5 e C6) e em outros, era comercial (C2) ou de relacionamento (C9). As ações de marketing eram esporádicas e sem continuidade, limitando os seus resultados. Dos quatro clubes listados, dois não disputavam competições nacionais, um disputava a Série C (C5) e outro, a Série B (C2).

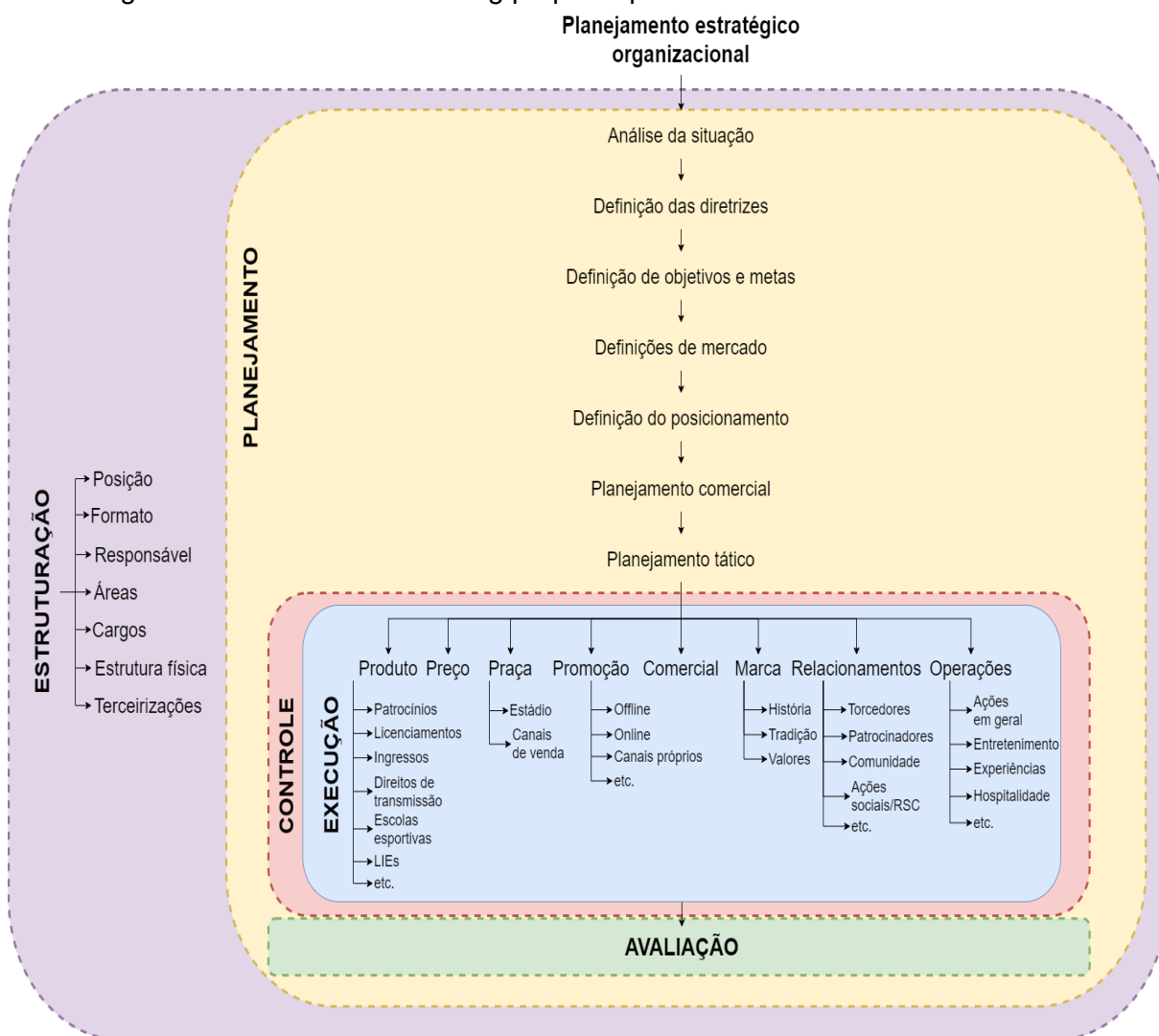
Desses clubes o destaque negativo vai para o C2 e para o C6. O primeiro devido ao fato de estar na Série B do Brasileiro, em uma cidade de grande porte e desenvolvida e ser um clube tradicional, o que o permitiria possuir uma gestão mais avançada, ponto citado como uma necessidade e uma falha diversas vezes pelo E2. Já o C6, por pertencer à um grupo esportivo internacional e estar localizado em um grande cidade, apesar de ser recente e com uma torcida pequena, teria capacidade para apresentar uma gestão do marketing mais desenvolvida, com uma equipe ampla e adotando diretrizes não somente comerciais, já que o clube era todo financiado pelo seu proprietário, com a realização de ações junto à comunidade e demais *stakeholders*, além da realização de ações de entretenimento em conjunto com a sua proprietária, especialista nesse aspecto, de forma contínua e não pontual como era realizado. Nos pareceu que nesse caso a falta de resultados esportivos desestimulava a empresa proprietária a investir no marketing do clube e na realização de ações inovadoras.

Por fim, no C3 não podemos afirmar que existia uma gestão de marketing, pois a área não era desenvolvida, sem pessoa responsável por ela, com a realização de ações pontuais para os torcedores e a presença de patrocinadores devido às indicações de pessoas próximas ou da prefeitura, sem atuação ativa do clube na parte comercial. A ausência do marketing pode ser justificada pela pouca importância dada pela direção do clube à área e, segundo E3.1, pelos fracos resultados da equipe, então rebaixada no Campeonato Paulista e sem disputar divisões do Campeonato Brasileiro.

## 6. ETAPA IV - PROPOSTA DE MODELO E ELEMENTOS BÁSICOS PARA A GESTÃO DO MARKETING ESPORTIVO EM CLUBES DE FUTEBOL

A partir da fundamentação teórica - principalmente dos elementos da gestão de Marketing e de Marketing Esportivo e dos quatro processos administrativos - e dos resultados das Etapas I, II e III apresentamos uma proposta de modelo para a gestão do marketing em clubes de futebol brasileiros baseada tanto na teoria existente como na prática realizada pelos clubes analisados, cumprindo, assim, o objetivo da pesquisa e respondendo a sua questão central e norteadora (Figura 57). O modelo, estruturado com base nos processos administrativos, é adequado para pequenos, médios ou grande clubes, já que seus elementos podem ser adaptados conforme a realidade de cada equipe.

Figura 57 - Modelo de marketing proposto para os clubes de futebol brasileiros



A partir do modelo exposto iremos detalhar os seus elementos, especialmente a origem dos mesmos, começando pela fase de estruturação. Esse processo permeia todos os demais e é formado por diversos elementos presentes tanto nos clubes como na literatura (formato do departamento e uso de terceirizados); somente na prática dos clubes (cargos, estrutura física e relação com a área de comunicação); somente na literatura (posição do marketing e áreas do departamento); e nas regras de licenciamento da CBF (responsável pela área):

a) Formato do departamento de marketing: os modelos de departamentos de marketing para organizações “gerais” identificados na Etapa I (KOTLER; KELLER, 2006; SHIRAISHI, 2012; YANAZE, 2006) se mostraram presentes e adequados para os clubes de futebol analisados. Dentre eles, destacamos o interno funcional, destinado a clubes de menor tamanho e com a área de marketing em estágio inicial, e o departamento baseado em produtos ou marcas para clubes com uma estrutura de marketing mais ampla e desenvolvida, que possua uma clara divisão do departamento em áreas, mesmo que não necessariamente ligadas à produtos/marcas, mas sim à processos e atividades fundamentais, sendo cada uma composta por um gerente e equipe especializada;

b) Uso de terceirizados: o uso de terceirizados, sejam empresas ou pessoas, é recomendado por Yanaze (2006) e foi verificado em quase todos os clubes analisados. Tal prática se mostra positiva quando complementar às atividades do marketing, devendo ser planejada e controlada pelo clube, evitando a terceirização total de áreas estratégicas, como a gestão dos programas de sócio-torcedor;

c) Cargos: em metade dos clubes com departamento de marketing foram identificados cargos nos três níveis hierárquicos indicados por Mintzberg (2010) (direção/coordenação/operação). Tal situação se mostra positiva e essencial para o bom funcionamento da área ao limitar a sobrecarga de trabalho e possibilitar a realização de diversas atividades de forma simultânea;

d) Estrutura física: ponto não identificado na literatura analisada, nos clubes foi observada a importância de um espaço reservado para o departamento de marketing, com espaço para trabalho, depósito de material, reuniões e atendimento à patrocinadores, parceiros e demais pessoas. Em termos de materiais físicos, é necessário desde material de escritório básico, ar condicionado, televisão e acesso de qualidade

à internet até equipamentos sofisticados (computadores) para captação, produção e edição de material audiovisual;

e) Relação com a Comunicação: a junção em níveis superiores do Marketing com a Comunicação se caracterizou como algo muito positivo por aproximar as áreas, que podem ser concorrentes, e possibilitar o desenvolvimento de estratégias e ações em conjunto. Contudo, é necessário que o responsável por ambas seja alguém com profundo conhecimento teórico e prático sobre elas e que não privilegie uma sobre a outra. Caso não seja encontrada uma pessoa com esse perfil é preferível manter tais áreas separadas e essa união nunca deve ser realizada por falta de pessoal, já que sobrecarrega o responsável e limita as duas áreas;

f) Posição do marketing na estrutura organizacional: na literatura foi identificado que o marketing pode assumir três posições na organização: subordinado, em linha ou superior aos demais departamentos. Indicamos que, devido à sua importância para a gestão dos clubes, ele deve estar, no mínimo, em linha com os demais, sendo independente e com recursos para possuir a estrutura física/material e humana necessária. Para clubes que desejem atender amplamente às necessidades e os desejos dos torcedores/clientes e potencializar a arrecadação de receitas a partir das ferramentas de marketing é sugerido que o marketing faça parte da filosofia organizacional adotada, de forma que participe das definições estratégicas organizacionais, com as suas diretrizes sendo consideradas, na medida do possível, por todos os setores do clube;

g) Áreas do departamento de marketing: tanto na Etapa I como na II foram identificadas diversas áreas para os departamentos de marketing. A partir do exposto, e com base também nas diretrizes de marketing sugeridas, indicamos que a área deve ser formada pelos seguintes setores:

- Planejamento: responsável pelas definições estratégicas e pelo planejamento, desde a definição do posicionamento e dos objetivos e metas até as definições comerciais e a criação de produtos e serviços. Em clubes de menor porte pode ser realizado pelo responsável da área (diretor ou gerente) ou contar com gerente e equipe própria. Podem também estar inclusos aspectos relacionados à gestão da marca, que em clubes de maior porte devem ser geridos por uma área independente;

- Comercial: define, juntamente com a área de planejamento, os produtos e serviços que serão oferecidos ao mercado, além de realizar a comercialização dos mesmos, abrindo novos mercados;

- Produtos e serviços: responsável pela gestão dos produtos e serviços do clube, podendo, dependendo da complexidade de cada, ser dividido em subáreas. Destaque para a gestão dos uniformes utilizados pelo clube; loja oficial (física e on-line) e suas franquias; escolas esportivas; licenciamentos; e programa de sócio-torcedor;

- Relacionamento: responsável pelo relacionamento com os diversos *stakeholders*, principalmente torcedores, sócios e patrocinadores/parceiros. A área deve manter um contato frequente com eles para atender às suas necessidades visando a satisfação e fidelização. Também deve ser responsável pela realização de ações de responsabilidade social corporativa e social, além da aproximação com a comunidade;

- Operações: responsável por colocar em prática as ações definidas no planejamento, sejam elas durante os jogos ou não. Também é responsável pela organização dos eventos de marketing, realização de ações que gerem experiências novas, entretenimento, hospitalidade e que aumentem a qualidade dos serviços, além da criação de material audiovisual, desde campanhas publicitárias até material institucional e comercial do clube, podendo haver a contratação/parceria com agências de publicidade.

h) Responsável pelo departamento: o marketing deve ser gerido por um diretor, CMO ou gerente com formação acadêmica, preferencialmente nas áreas de Administração ou Publicidade e Propaganda, com cursos de capacitação em Marketing ou ME, experiência de três anos em cargos diretivos, domínio de língua estrangeira e conhecimento sobre a legislação e regulamentos do futebol.

A partir desses elementos apontamos duas sugestões de modelos para a estrutura do departamento de marketing dos clubes profissionais de futebol:

a) Clubes de pequeno ou médio porte ou com a área de marketing em estágio inicial: departamento de marketing no modelo interno funcional, independente e em linha com os demais. Formado pelas seguintes áreas: planejamento e relacionamento; comercial e produtos e serviços; e operações. São indicados os seguintes cargos: gerente, responsável pela área de planejamento e relacionamento; coordenador comercial e dos produtos e serviços; e coordenador operacional, além de um estagiário para a área de audiovisual, inserida no operacional. O gerente e os coordenadores devem ter formação acadêmica em Administração, Marketing ou Comunicação, com especialização em Marketing Esportivo e o estagiário deve ser da área de Design ou Publicidade e Propaganda. É recomendável a união com a área de comunicação, com

o gerente sendo responsável por ambas as áreas, que devem contar com equipes independentes, além da contratação ou parceria com agência de publicidade para colaborar na criação e no desenvolvimento de campanhas promocionais e outras ações de marketing. O departamento deve contar com espaço reservado no clube e equipamentos e materiais adequados;

b) Clubes de grande porte ou com o marketing desenvolvido: a filosofia de marketing deve fazer parte da filosofia organizacional do clube com o departamento de marketing adotando o modelo próximo ao baseado em produtos ou marcas, com cada área sendo uma gerência. O departamento deve ter as seguintes áreas: planejamento; comercial; produtos e serviços; relacionamento; marca e operações, com cada uma composta por um gerente e pessoal de coordenação e operacional, além de estagiários, com a quantidade variando conforme o desenvolvimento de cada setor, além de um diretor responsável por todo o departamento, principalmente pela área de planejamento. Os profissionais do departamento devem ser formados em áreas como Administração, Marketing, Comunicação e Relações Públicas. A união com a área de comunicação nos níveis superiores é aconselhada bem como a contratação de empresas terceirizadas para os diferentes setores do departamento. Pela quantidade de funcionários a área deve contar com um espaço físico adequado, além de equipamentos e materiais suficientes para a realização de todas as suas atividades.

Na sequência temos o processo de planejamento do marketing, originário do planejamento estratégico da organização, ou seja, do clube. O mesmo é composto por sete fases: análise da situação, presente tanto nos clubes e na literatura (*benchmarking*) como só na literatura; definição das diretrizes (clubes e literatura); objetivos e metas (clubes e literatura); mercado (só literatura), posicionamento (clubes, literatura e clubes europeus de referência); planejamento comercial (clubes e literatura); e tático (tanto nos clubes como na literatura), além das indicações da CBF. Os elementos que formam essa etapa do modelo são:

a) Planejamento estratégico organizacional: teóricos da área de Administração, Marketing e Marketing Esportivo indicam a fundamental importância de uma organização, no caso um clube de futebol, possuir um planejamento estratégico de médio e longo prazo, ponto presente apenas em alguns clubes analisados na Etapa II. Elementos como missão, visão, valores e objetivos organizacionais são basilares para o

desenvolvimento de toda a organização devendo ser elaborados pelos clubes. Tais definições são relativamente estáveis e devem ser realizadas pela alta direção com a participação dos proprietários, sócios, conselheiros e torcedores de forma a refletir a visão e os desejos de todos os envolvidos diretamente com o clube;

b) Planejamento de marketing: a área de marketing deve possuir um planejamento que aponte quais são as suas definições estratégicas, objetivos e ações a serem realizadas. A parte estratégica deve ter uma duração de médio prazo (três anos, por exemplo) e a parte tática duração por temporada ou anual. O planejamento deve ser realizado inicialmente pela área de marketing com base nas diretrizes do clube previamente à temporada seguinte, sendo sugerido o período entre junho/julho. Os planos devem ser aprovados pela diretoria do clube e ser de conhecimento não só da área, mas sim de todos os departamentos;

- Regras da CBF: o departamento de marketing deve realizar as seguintes funções: elaborar planejamento para o marketing; analisar o mercado; definir estratégias para canais de comunicação, marcas e produtos; definir e manter um posicionamento; e realizar pesquisas de mercado, especialmente sobre o público;

c) Análise da situação: ponto pouco realizado pelos clubes paulistas analisados, a análise da situação é tida por diversos teóricos do ME como primordial para o desenvolvimento do planejamento. Devem ser considerados a análise interna, ambiental, dos concorrentes (que inclui o *benchmarking*) e a dos torcedores/clientes, além das relativas ao retorno do investimento realizado pelos patrocinadores/parceiros. A realização dessas análises deve ser algo constante no marketing, principalmente pelas pessoas que ocupam cargos superiores, com base em um SIM, por mais simples que seja, e a produção de relatórios formais para o embasar o planejamento do marketing e do clube como um todo. As análises devem ser realizadas a partir de ferramentas teóricas apropriadas, com destaque para a análise SWAT, que devido à sua aplicação simples pode ser utilizada por clubes de todos os portes. Também é necessário a utilização de pesquisas específicas para cada análise, podendo as mesmas serem realizadas internamente ou, em clubes com mais recursos, serem compradas de institutos de pesquisa especializados;

- *Benchmarking*: parte do processo de análise da situação, visa observar a prática de outros clubes e organizações esportivas ou não para aperfeiçoar a atuação da área de marketing;

d) Adoção de diretrizes de marketing: presente em todos os clubes com área de marketing, ainda que de maneira informal, objetiva indicar quais serão as linhas guias, dando origem ao planejamento e às ações realizadas. A partir dos modelos identificados na Etapa I e da prática dos clubes ganham destaque três diretrizes:

- Comercial: tem como base as indicações do modelo de Calzada (2012), que trata da parte comercial de forma ampla, considerando a importância de elementos estratégicos do marketing, como posicionamento e marca. São abordadas diversas possibilidades de produtos e serviços e enfatizada a importância do atendimento aos patrocinadores para atender às suas expectativas e mantê-los fidelizados.

- Marca: essa diretriz se baseia no modelo de Richelieu (2003; 2012a) no qual a gestão da marca deve ser realizada em três momentos, principalmente o processo de identificação e segmentação dos torcedores, a definição da proposta de valor e dos diferenciais da marca e a utilização da conexão emocional existente entre torcedores e clubes;

- Relacionamento: baseada na identificação das partes com as quais o clube se relaciona e os tipos de relações (BUHLER; NUFER, 2010), especialmente as com torcedores e patrocinadores (SÁ; SÁ, 2008). Ferrand (2012) indica o desenvolvimento de bases internas para a gestão dos relacionamentos, com o treinamento dos funcionários e utilização de sistemas de CRM, por mais simples que sejam, e o desenvolvimento de relações comerciais e de rede, que não visam somente a concretização de trocas financeiras, e tanto Ferrand (2012) como Sá e Sá (2008) sugerem a utilização do composto de marketing do Marketing de Serviços.

e) Definição de objetivos e metas de marketing: indicação do que o marketing pretende realizar. Devem ter origem no planejamento estratégico do clube e na análise da situação, sendo a base para o controle e a avaliação da área e dos seus funcionários, necessitando serem claras, diretas, quantificáveis e realizáveis;

f) Definições de mercado: inclui a segmentação e a definição do mercado e do público-alvo, sendo ambas oriundas das definições estratégicas do clube e da análise da situação. Por mais que sejam definidas de forma simples e abrangente, são importantes para direcionar os objetivos e as ações de marketing, devendo sempre ser utilizadas para o planejamento das ações, principalmente na seleção do público-alvo, visando direcioná-las para públicos adequados, aumentando a efetividade;



g) Definição do posicionamento: determinação da vantagem competitiva oferecida e do mercado desejado de forma a deixar tais pontos claros para os *stakeholders*, principalmente torcedores/clientes e patrocinadores. Deve ser baseada na história, valores e características dos clubes, sendo a base para o desenvolvimento da marca da equipe e dos seus produtos;

- Uso da história, tradição e valores: nos clubes europeus tidos como referências os elementos da história, sejam conquistas ou derrotas esportivas, jogadores ou até mesmo tragédias, são utilizados juntamente com os valores compartilhados pelos torcedores como elementos básicos da identidade e do posicionamento que se tornam norteadores e pontos em comum para as ações de marketing, desde a conquista até a fidelização dos torcedores. Esses pontos devem ser utilizados por todos os clubes para o desenvolvimento e a afirmação da sua identidade perante seus torcedores, que devem participar ativamente desse processo, e a sociedade, sendo que quanto mais claro for essa identidade e posicionamento mais fácil serão as atividades do marketing;

h) Planejamento comercial: visto que tanto teóricos como práticos indicam que uma das principais funções do ME é a geração de receita, o planejamento da área comercial se mostra fundamental. Deve ser realizado formalmente pela área de marketing com a participação ativa da diretoria do clube e abordar pontos como as diretrizes comerciais, o processo de planejamento, os objetivos e a definição dos produtos e serviços oferecidos ao mercado;

i) Planejamento tático: deve ser realizado durante o período de planejamento, após as definições estratégicas. Trata-se de um plano claro sobre as ações e atividades que serão realizadas pelo marketing na temporada/ano seguinte, com especial atenção à uma correta descrição das ações/atividades e dos seus responsáveis, cronogramas, orçamentos e, se possível, descrição dos riscos e de possíveis alternativas, já que a imprevisibilidade é uma constante no futebol. Também devem ser definidos, em conjunto com a diretoria e a equipe de marketing, metas e indicadores de desempenho (KPIs) que serão utilizados para o controle das atividades/ações e avaliação do departamento e dos seus funcionários durante e após a vigência do planejamento;

- Determinações da CBF: dentre as atividades e ações da área de marketing devem ser previstas a busca por novos negócios visando a geração de receitas e realização de campanhas para engajar torcedores e fortalecer a imagem do clube;

- Orçamento: ponto também não identificado na literatura e que poucos clubes possuíam de forma anual e formal. Apesar da situação identificada, a existência de um orçamento anual e formal, por menor que seja, se mostra fundamental para permitir desde a contratação e manutenção de profissionais para a área até o planejamento de ações de marketing fixas ao longo do ano. Devido à imprevisibilidade do futebol deve existir uma margem para negociação entre o departamento e a direção para a obtenção de recursos complementares conforme as situações, principalmente as resultantes da parte esportiva. Também se mostra importante, independentemente do tamanho do clube, que o responsável pelo marketing e a sua equipe tenham criatividade e jogo de cintura para conseguirem recursos com patrocinadores/parceiros para a viabilização de novas ações com torcedores e sócios;

Com relação à execução do marketing, os elementos formadores desse processo são oriundos da prática dos clubes (atividades extra marketing, produtos, promoção, relacionamentos relevantes e ações de entretenimento e experienciais), da literatura (produtos, preço, praça, promoção e ações de entretenimento e experienciais) e dos clubes tidos como exemplos de sucesso (marca, ingressos e hospitalidade, uso das instalações, merchandising, lojas oficiais e canais próprios de comunicação e divulgação). Esses elementos são:

a) Produtos: dentre os produtos e serviços identificados na Etapa II destaque para alguns inexistentes ou poucos citados pela literatura, mas muito relevantes para as equipes e que podem ser oferecidos por clubes de qualquer porte. São eles: os programas de sócio-torcedores, a utilização das diferentes leis de incentivo ao esporte e as franquias de escolas esportivas, principalmente de futebol. Os três podem ser realizados/operacionalizados por terceiros, mas é fundamental que o controle estratégico seja realizado pelo marketing do clube, que também deve controlar de perto e de maneira rigorosa a atuação dos terceirizados.

Contudo, diversos produtos e serviços citados na literatura não são utilizados pelos clubes analisados, limitando o atendimento aos torcedores e às receitas. Dentre os identificados citamos alguns, como a comercialização de propriedades digitais nas redes sociais oficiais e demais canais de comunicação digitais; conteúdo informacional; pacotes de hospitalidade para os jogos; ampliação do licenciamento da marca, inclusive para bares e restaurantes; jogos amistosos; serviços médicos; locação de

espaços nas instalações esportivas para outros fins não esportivos; criação de museus e espaços para interação com os torcedores; e exploração mais ampla da comercialização dos ingressos. Tais produtos podem ser utilizados por clubes de diferentes tamanhos e realidades, com a efetivação deles sendo realizada pelo clube ou por meio de parcerias;

- *Merchandising/licenciamento*: as principais receitas do Manchester United e do Real Madrid são oriundas do chamado *merchandising*, que se refere à comercialização de diversos produtos, a maioria deles frutos de contratos de licenciamento da marca. Apesar da maioria dos clubes paulistas pesquisados possuírem contratos de licenciamento, eles são poucos e, como revelado pela E8, estão diminuindo. Assim, podemos observar que existe um grande espaço para o crescimento desse setor, sendo necessário apenas um profissional do clube dedicado a buscar novas parcerias, que podem ser desde pequenas empresas locais até multinacionais, além da produção própria por meio de parcerias com diversas empresas, com a produção e comercialização dos mais diversos tipos de produtos, já que a ligação do torcedor com o clube o torna mais suscetível a consumir produtos com a marca da equipe;

b) Preço: dos elementos do composto de Marketing o preço foi o menos explorado pelos clubes analisados. O foco identificado foi apenas no valor dos ingressos e em grande parte as definições eram realizadas pela diretoria dos clubes, sem a participação do marketing e sem o devido embasamento. Assim, sugerimos que a definição dos preços parta do marketing, com a aprovação da diretoria, além do devido embasamento em informações reais, como pesquisas de mercado e análises dos clientes, da concorrência e do próprio histórico do clube;

c) Praça: envolve tanto os estádios e as demais instalações esportivas utilizadas como os canais de venda do clube:

- Estádios e outras instalações esportivas: a literatura sugere uma otimização da sua utilização, principalmente em momentos sem jogos, e uma adequação às necessidades dos torcedores visando melhorar o serviço oferecido com base nas ferramentas do Marketing de Serviços e a geração de novas experiências e ações de entretenimento. Podemos observar que tanto o Manchester como o Real buscaram otimizar a utilização das suas instalações esportivas, principalmente os estádios. Para isso foram criados restaurantes, lojas e espaços para eventos, desde casamentos até shows, visando manter um fluxo contínuo de pessoas nas instalações, gerar receitas

para diminuir os custos de manutenção e aproximar os clubes dos torcedores e da comunidade. Tal prática foi identificada em apenas dois clubes analisados (C5 e C11), mas pode ser implementada por todos, de maneira própria ou com parceiros, inclusive pelos clubes que alugam estádios públicos;

- Canais de venda: é sugerida a utilização de meios online para a comercialização, de forma fácil e rápida, de ingressos e produtos, além de lojas, próprias ou franquizadas. Para complementar o *merchandising*, o MU e o RM desenvolveram uma rede de lojas próprias e franquizadas para comercializar produtos oficiais. Como observado na Etapa II, muitos clubes não possuíam lojas físicas e/ou online, o que impede a venda de produtos e um maior contato com os torcedores. Em que pese que o investimento inicial para a abertura de uma loja, principalmente física, seja elevado, com gastos com aluguel, contratação de pessoal, mobiliário, etc., o investimento tende a retornar com a venda de produtos e atração de novos parceiros, além da possibilidade de a loja ser um local de contato com torcedores, com a venda de diferentes produtos, como ingressos. Com as novas tecnologias a criação de lojas virtuais se tornou mais simples e barata, com o processo de logística de estoque e entrega podendo ser realizado por apenas uma pessoa no caso dos clubes pequenos e médios. Também existe a possibilidade da criação de lojas no formato de *marketplace*, no qual a loja fica hospedada em grandes sites de comércio online, atingindo um número maior de pessoas, diminuindo os custos e otimizando os processos;

d) Promoção: foram identificados, principalmente nos clubes pequenos e médios do interior, uma série de ações *offline*, como o uso de carros de som, faixas e parcerias com jornais, revistas e rádios locais, que se mostraram com elevada efetividade e baixo custo. Destaque também para a campanha Futebol Sustentável, realizada pela FPF com os clubes, que atrai público, contribui para o meio ambiente e gera renda aos clubes. Contudo, há uma baixa utilização das mídias digitais, especialmente das redes sociais, para a divulgação dos clubes e dos seus produtos/serviços e patrocinadores/parceiros, apesar das mesmas terem um custo menor, um envio direcionado, e um certo controle do alcance, o que as torna alternativas mais efetivas do que muitas opções *offline*;

- Desenvolvimento de canais próprios de comunicação e divulgação: tanto o Manchester como o Real se tornaram criadores de conteúdo utilizando para isso canais próprios de comunicação, como revistas, canais de televisão e aplicativos para

celulares, além do uso das redes sociais. O mesmo movimento pode ser adotado pelos clubes brasileiros visando a divulgação do clube, produtos, serviços e a atração e fidelização dos torcedores. Com as novas tecnologias digitais o desenvolvimento de canais próprios teve um custo reduzido, principalmente na produção e distribuição, de forma que um clube com uma ou duas pessoas e um orçamento oriundo de parcerias é capaz de gerar conteúdo próprio relevante e adequado para seus torcedores, visando a sua promoção e também a realização de novos negócios.

e) Comercial: envolve o processo de comercialização dos produtos e serviços dos clubes a partir do planejamento realizado, com a constante busca por novos mercados e clientes, sejam eles pessoas físicas ou jurídicas;

f) Marca: a partir de uma identidade e posicionamento claros e estáveis o MU e o RM desenvolveram marcas fortes que possibilitaram a conquista de torcedores e a criação de negócios em todo o mundo. A construção de uma marca deve estar presente em todos os clubes, independente do porte, pois a mesma tem se mostrado fundamental para a aplicação do ME;

g) Relacionamentos: foram identificados relacionamentos não mencionados claramente pela literatura, mas tido como fundamentais pelos entrevistados da Etapa II, como com a prefeitura, Polícia Militar, comunidade e outros clubes. Devido à importância relatada, e mesmo que não gerem trocas, essas relações, juntamente às com torcedores, patrocinadores, sociais e de responsabilidade social corporativa, devem ser consideradas e geridas para facilitar as atividades do marketing;

h) Operações: envolve a efetivação das ações de marketing, o processo de comercialização dos ingressos, a hospitalidade nos jogos, as ações de entretenimento e experienciais e as atividades extra marketing consideradas relevantes para a área:

- Ingressos e serviços de hospitalidade: como exposto na fundamentação teórica, o desenvolvimento econômico do MU e do RM foi inicialmente baseado nas receitas de bilheteria dos jogos, sendo a mesma até hoje relevante, com áreas destinadas à gestão dos ingressos e dos serviços disponibilizados aos torcedores nos dias de jogos. Nos clubes brasileiros analisados foi observado que esse ponto é negligenciado por grande parte, sendo que os clubes pouco se preocupam com processos como o de precificação, divulgação, comercialização e com os serviços oferecidos aos torcedores. Diferentemente dos europeus, existem poucas opções de ingressos, setores e serviços, como os de hospitalidade, que incluem alimentação, bebidas e outras

experiências pré e pós jogo, com o foco dos clubes centrado apenas nos programas de sócio-torcedor, não havendo outras opções para torcedores, sejam pessoas físicas ou jurídicas. Sem grandes dificuldades os clubes podem oferecer opções com serviços agregados, por mais simples que sejam, como aplicativos de fácil uso para a compra de ingressos e a pré-venda de alimentos e bebidas, como realizado pelos cinemas, que facilitam o acesso aos jogos e aperfeiçoam a experiência dos torcedores, levando à um consequente aumento de público e renda;

- Ações de entretenimento e de experiências: destaque para algumas ações de entretenimento e geradoras de experiências não citadas na literatura e realizadas pelos clubes, como brincadeiras no intervalo dos jogos (chute a gol), entrada de crianças com os jogadores, uso de luzes e fumaça e degustações e sorteios em parceria com patrocinadores/parceiros, além de ações para melhorar a experiência, como melhora do serviço de alimentação, dos acessos ao estádio e parceria com serviços de transporte coletivo. Tais ações, por possuírem baixo custo, podem ser realizadas por clubes de qualquer porte, sendo capaz de atrair e engajar os torcedores.

Todavia, há mais opções apontadas pela literatura e as mesmas podem ser realizadas com mais frequência e criatividade, como, por exemplo, alterar a brincadeira no intervalo. Também é indicado que constantemente sejam desenvolvidas ações para gerar novas experiências para os torcedores/clientes de maneira que eles se mantenham curiosos e com expectativa de serem surpreendidos;

- Atividades extra marketing: foram identificadas algumas atividades fora do escopo do ME que se mostraram importantes para a área, como o controle dos uniformes e a gestão do serviço de alimentação e de entretenimento (sistema de som, telão, etc.) do estádio. Tais atividades podem ser de responsabilidade da parte operacional do departamento, sendo importantes por possibilitar o controle dos patrocínios expostos nos uniformes, evitando erros e problemas contratuais, e melhorias no serviço prestado aos torcedores/clientes, gerando uma melhor experiência e elevando os níveis de fidelização.

Por fim, há o processo de controle das atividades da área, que permeia, principalmente, o processo de execução, e a avaliação da área pela diretoria do clube e da equipe de marketing pelo responsável pela área. Ambos são apontados por diferentes autores como fundamentais para a gestão do ME, mas são poucos os clubes em que

os mesmos são realizados de forma ampla e correta. A realização deles está atrelada à definição dos indicadores de resultado e dos objetivos do marketing no planejamento da área, sendo que sem tais definições o controle e a avaliação são praticamente impossíveis.

É sugerido que o controle e a avaliação não se baseiem em apenas medidas financeiras, como, por exemplo, volume obtido com patrocínios, número de sócios-torcedores e público nos jogos, sendo considerado indicadores não financeiros, quantitativos ou não, como o retorno sobre o investimento (ROI), valor da marca e satisfação e lealdade dos clientes, especialmente torcedores. O controle das atividades/ações deve ser próximo e semanal tanto por parte do clube como pelo responsável pela área de forma a se evitar problemas e garantir a realização dos objetivos.

A partir dos elementos identificados na literatura e na prática dos clubes analisados esperamos que o modelo proposto seja adequado aos diferentes tipos de clubes de futebol brasileiros de forma que eles consigam atingir elevados níveis de profissionalismo na área de marketing e possibilitar que o mesmo seja aplicado de forma ampla e correta visando gerar receitas e, principalmente, satisfazer e fidelizar os torcedores/clientes.

## 7. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Retomando o objetivo geral e os dois específicos da pesquisa começamos pelos últimos, com o primeiro deles sendo a identificação e descrição dos elementos base dos modelos teóricos, acadêmicos ou não, sobre a gestão do Marketing e do Marketing Esportivo.

Tal objetivo foi abordado na Etapa I, com a identificação de modelos organizacionais para organizações esportivas e clubes de futebol profissionais; modelos de departamento de marketing para organizações “gerais”; apresentação do modelo síntese de gestão de Marketing, que trata sobre os processos de planejamento, execução e controle/avaliação do marketing; modelos de departamentos de marketing para organizações esportivas e para clubes de futebol; e modelos de gestão do Marketing Esportivo, que abordam principalmente o planejamento, a execução e o controle/avaliação do marketing em OE, com a identificação e descrição de seis: os baseados na Administração de Marketing, na parte comercial, na marca, no Marketing de Serviços, no Marketing de Relacionamento e no Marketing de Experiência.

O segundo objetivo específico era identificar e descrever como os clubes de futebol profissionais brasileiros gerem o Marketing Esportivo. Para tal foi realizada a Etapa II, em que uma pesquisa de campo foi conduzida por meio de entrevistas em profundidade semiestruturadas e observações junto aos clubes participantes da Série A1 do Campeonato Paulista de Futebol de 2018, com a participação de 14 das 16 equipes da competição. Os resultados da pesquisa foram analisados pelo processo de codificação e categorização das informações com base em temas, com a utilização de cinco famílias de categorias formadas por 40 categorias de maneira a se obter um amplo painel de informações sobre como os participantes estruturavam, planejavam, executavam e controlavam/avaliavam a área de marketing.

Na Etapa III foi realizada uma análise comparativa entre o exposto na fundamentação teórica, na Etapa I e na Etapa II para identificar os pontos convergentes e divergentes entre a literatura existente e a prática visando fundamentar o cumprimento do objetivo inicial da pesquisa: a proposta de um modelo teórico/prático para a gestão do Marketing Esportivo nos clubes de futebol profissionais brasileiros adequado à realidade dos mesmos a partir de elementos oriundos dos modelos teóricos de gestão do Marketing e do Marketing Esportivo e da prática realizada pelos clubes de futebol do Brasil.

Assim, a criação do modelo proposto foi baseada nos elementos apontados tanto na fundamentação teórica quanto nas três etapas da pesquisa, sendo sete deles



comuns à teoria e à prática, 13 observados apenas ou majoritariamente na literatura, nove só nos clubes paulistas, dois frutos das exigências das entidades de administração do futebol e sete das práticas realizadas pelos clubes europeus tidos como referências na utilização do ME.

Os 38 elementos considerados levaram à criação de duas propostas para a estruturação dos departamentos de marketing, variando conforme o porte e o nível de profundidade da aplicação do ME. Também é apresentado um modelo para os processos de planejamento, execução e controle e avaliação formado por sete fases no processo de planejamento de marketing; oito fases na execução, que deve ser realizada em paralelo ao constante processo de controle da realização dos objetivos; seguido pela avaliação da área, do planejamento, das ações e atividades realizadas e dos funcionários para gerar subsídios ao reinício do modelo.

Ênfase para a importância dada pelo modelo proposto aos itens do planejamento, como a análise da situação e a realização de pesquisas, itens valorizados pelos teóricos e negligenciados por grande parte dos clubes pesquisados. Na execução, além dos 4Ps do composto de marketing, foram considerados a gestão da parte comercial, da marca, dos relacionamentos e a operacionalização das ações, com especial atenção às experienciais, de entretenimento e hospitalidade. Todos os elementos da estrutura dos departamentos de marketing e do modelo proposto são fundamentais para a adequada aplicação do ME nos clubes de futebol profissionais, podendo ser utilizados por clubes de diferentes portes, com adaptações na amplitude e no grau de profundidade, como na junção de áreas e na terceirização de atividades/ações, desde que elas não sejam estratégicas, como as de planejamento.

Em que pese o fato de a pesquisa ter apresentado uma vasta quantidade de informações oriundas da teoria e da prática do Marketing Esportivo nos clubes de futebol e ter cumprido seus objetivos com a identificação dos elementos basilares para a gestão do ME e a proposta de um modelo, algumas limitações podem ser identificadas. A pesquisa, devido a seus objetivos e extensão, não abordou um dos principais processos administrativos, o de liderança. A quantidade de temas abordados nas entrevistas da Etapa II pode ter impedido que alguns temas fossem tratados com profundidade pelos entrevistados e durante o processo de análise dos dados, como no caso dos processos de avaliação e controle. A ausência de literatura específica para o futebol sobre determinadas temáticas limitou a discussão de alguns pontos, como

os sobre a estrutura física e a parte orçamentária dos departamentos de marketing, bem como a quantidade de clubes no Brasil e as limitações de acesso a eles obrigou a seleção de uma mostra, que por mais diversificada, pode não retratar toda a realidade brasileira.

O uso de uma amostra formada por clubes participantes de uma competição realizada em 2018 não se mostrou problemático, pois segundo as nossas observações a situação verificada naquele momento não se alterou, fato comprovado pela manutenção de 11 dos 14 clubes analisados na Série A1 do Campeonato Paulista. No Campeonato Brasileiro, oito equipes se mantiveram na mesma divisão ou sem participar de tais competições (C1, 3, 4, 8, 10, 11, 12 e 14), três subiram de divisão (C5, 7 e 9) e dois caíram (C2 e C13). Um dos dois clubes que se recusaram a participar da pesquisa foi adquirido por um clube integrante da amostra, ocorrendo a junção das duas estruturas, sendo que na área de marketing houve a manutenção do departamento e dos processos do clube comprador e participante da pesquisa, minimizando, assim, a perda de informações oriunda da não participação do clube extinto.

Os resultados obtidos nos permitem indicar implicações teóricas e práticas da mesma, apresentadas a seguir, iniciando pelas teóricas:

a) A fundamentação teórica apresenta diversos pontos sobre a temática abordada na pesquisa podendo ser utilizada por outros pesquisadores como fonte de pesquisa;

b) A Etapa I, ao compilar diferentes modelos para a gestão do ME, possibilita uma consulta aos mesmos de forma rápida e simples, se constituindo como uma referência para a área no Brasil;

c) Os dados da pesquisa de campo geraram uma ampla base de dados para ser utilizada em outros estudos sobre os clubes de futebol brasileiros, com destaque para a evidenciação de problemas práticos não citados pela literatura existente, como a junção entre as áreas de Marketing e Comunicação e a relevância das Relações Públicas para os clubes;

d) O modelo proposto é inédito ao considerar diversos modelos teóricos e a realidade de clubes de diferentes portes, servindo como base para pesquisas futuras, inclusive sobre outras modalidades esportivas.

Já como implicações práticas indicamos:

a) A exposição de diferentes conceitos, ferramentas e modelos de gestão possibilita que práticos tenham acesso a eles de forma simples, aproximando a teoria da prática;

b) O modelo proposto, pela sua facilidade de compreensão e aplicação, pode ser um guia para os profissionais da área, possibilitando o acesso a informações com validade científica e a correta aplicação do ME;

c) Diferentemente dos modelos existentes, o modelo proposto pode ser aplicável a clubes brasileiros, e até mesmo de outros países, de diferentes realidades;

d) O modelo pode ser aplicado a outras modalidades esportivas além do futebol, sendo necessário apenas adaptações pequenas para o contexto dessas modalidades, principalmente as individuais.

e) São expostos claramente diversos pontos problemáticos dos clubes analisados, de forma que eles e outros podem observar tais problemas e corrigi-los;

f) A citação de *cases* de sucesso internacional e de diversas ações pouco utilizadas podem servir como inspiração para os profissionais da área no aperfeiçoamento das atividades e das ações realizadas.

Como sugestões para estudos futuros indicamos a validação do modelo proposto por teóricos e práticos da área, com a avaliação principalmente dos pontos divergentes entre a literatura e a prática; aplicação prática do modelo para testá-lo em um ambiente real; busca de novos modelos teóricos e práticos para gestão do ME nos clubes de futebol e nas organizações esportivas; avaliação de como se dão os processos de liderança nos departamentos de marketing; análise detalhada do porquê alguns processos de gestão do marketing não são realizados; estudos sobre a importância das ações de entretenimento e do Marketing de Experiência para o torcedores, bem como os efeitos da liberação das bebidas alcoólicas nos estádios; o aprofundamento do estudo sobre o papel das relações Públicas no marketing e na gestão dos clubes; e analisar quais impactos sobre o modelo proposto e sobre a gestão do marketing nos clubes de futebol serão causados pela pandemia de Covid-19 gerada pelo Coronavírus.

Por todo o exposto, acreditamos que a pesquisa cumpriu seus objetivos e possui potencial para ser uma referência para acadêmicos e práticos ao indicar diferentes ferramentas e formas de gerir o Marketing Esportivo, elemento cada vez mais fundamental para a gestão dos clubes de futebol profissionais e cuja correta, ampla e

profissional aplicação é fundamental para o desenvolvimento sustentável dos clubes brasileiros e para a satisfação dos torcedores/clientes, impedindo que os mesmos abandonem a torcida pelos clubes locais e adotem os europeus e, principalmente, para que o Brasil volte a ser o país do futebol.

## REFERÊNCIAS

- AFIF, A. **A bola e a vez: o marketing esportivo como estratégia de sucesso**. São Paulo: Editora Infinito, 2000.
- AIDAR, A. C. K.; LEONCINI, M. P. Evolução do futebol e do futebol como negócio. In: AIDAR, A. C. K.; LEONCINI, M. P.; OLIVEIRA, J. J. (Org.). **A nova gestão do futebol**. 2. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2002. p. 79-100.
- AJZENTAL, A. **História do pensamento em marketing**. São Paulo: Saraiva, 2010.
- ALIANO, F. D.; BIAVA, L. **Marketing esportivo no futebol: um estudo das estratégias dos clubes da primeira divisão do futebol brasileiro no ano de 2012**. 2012. 118 f. Trabalho de Conclusão de Curso - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2012.
- ALLEN, D.; EGUÍA, R. FC Barcelona: changing the rules of the game. **IE Business School**, 2004.
- ALVES, J. A. B.; PIERANTI, O. P. O Estado e a formulação de uma política nacional de esporte no Brasil. **RAE eletrôn.**, v. 6, n. 1, 2007. Disponível em: <<https://goo.gl/o7smXU>>. Acesso em: 30 nov. 2019.
- AMERICAN MARKETING ASSOCIATION. Definition of Marketing. **AMA.org**, 2013. Disponível em: <<https://goo.gl/m3UGL8>>. Acesso em: 09 jun 2016.
- APOSTOLOPOULOU, A.; CLARK, J.; GLADDEN, J. M. From H-Town to Mo-Town: the importance of Super Bowl Entertainment. **Sport Marketing Quarterly**, v. 15, n. 4, p. 223-231, 2006. Disponível em: <<https://goo.gl/mQnEVC>>. Acesso em: 24 jul 2018.
- ARIZA, C. A. S.; GARZÓN, D. A. M.; ROJAS, D. F. V. **Propuesta de modelo de negocios para un club de futbol colombiano**. 2012. 77 f. Trabalho de conclusão de curso - Universidad del Rosario, Bogotá, 2012.
- ASSESSORIA CBF. CBF divulga Regulamento de Licença de Clubes. **CBF**, 2017. Disponível em: <<https://goo.gl/GRcgED>>. Acesso em: 21 nov 2017.
- ASSESSORIA CBF. CBF publica calendário de 2020 com datas FIFA livres. **Confederação Brasileira de Futebol**, 2020a. Disponível em: <[encurtador.com.br/ckADS](http://encurtador.com.br/ckADS)>. Acesso em: 17 jan. 2020.
- ASSESSORIA CBF. Palmeiras lidera Ranking Nacional de Clubes da CBF em 2020. **Confederação Brasileira de Futebol**, 2020b. Disponível em: <[encurtador.com.br/iFIV5](http://encurtador.com.br/iFIV5)>. Acesso em: 17 jan. 2020.
- ASSESSORIA CBF. Raio-X do mercado 2019: números gerais de registro. **Confederação Brasileira de Futebol**, 2020c. Disponível em: <[encurtador.com.br/ahsN5](http://encurtador.com.br/ahsN5)>. Acesso em: 17 jan. 2020.
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE RELAÇÕES PÚBLICAS. Definição de Relações Públicas. **Associação Brasileira de Relações Públicas**, s.d. Disponível em: <<https://goo.gl/Cq6sQy>>. Acesso em: 03 out. 2017.
- AVANCINI NETO, M.; MANSUR, J. F. C. As recentes alterações da Lei Pelé. In: AIDAR, A. C. K.; LEONCINI, M. P.; OLIVEIRA, J. J. (Org.). **A nova gestão do futebol**. 2. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2002. p. 19-37.
- BADENHAUSEN, K. The World's 50 Most Valuable Sports Teams 2019. **Forbes**, 2019. Disponível em: <[encurtador.com.br/awzQ7](http://encurtador.com.br/awzQ7)>. Acesso em: 26 nov. 2019.
- BAKER, M. J. **Administração de marketing**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.
- BANGU ATHLETIC CLUB. O Bangu e sua vida. **Bangu Athletic Club**, s.d. Disponível em: <<https://goo.gl/umYg7j>>. Acesso em: 04 Nov 2014.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. 5. ed. Lisboa: Edições 70, 2013.
- BARROS, F.; DIUANA, F. Fim das dívidas: o que é PROFUT? **Virando o jogo**, 2017. Disponível em: <<https://goo.gl/m3jYtz>>. Acesso em: 21 nov 2017.

BASTOS, F. C. Administração esportiva: área de estudo, pesquisa e perspectivas no Brasil. **Motrivivência**, v. 20-21, p. 295-306, 2003. Disponível em: <<https://goo.gl/Qer9yk>>. Acesso em: 14 mai. 2017.

BASTOS, F. C. **Gestão do Esporte no Brasil: reflexões sobre avanços, limites e desafio**. 2016. 92 f. Tese de Livre Docente - Escola de Educação Física e Esporte da Universidade de São Paulo, São Paulo, 2016.

BEECH, J. England. In: HAMIL, S.; CHADWICK, S. (Org.). **Managing football: an internacional perspective**. Oxon: Routledge, 2016. p. 239-264.

BETING, E. Marketing esportivo tem de servir para vender. **Blogo do Erich Beting**, 2016. Disponível em: <<https://goo.gl/C5tXbp>>. Acesso em: 16 jun. 2016.

BLUMRODT, J. Brand image impacts on spectators' purchase behaviour. In: CHANAVAT, N.; DESBORDES, M.; LORGNIER, N. (Org.). **Routledge handbook of Football Marketing**. Oxon: Routledge, 2017. p. 337-350.

BOLI, C. Manchester United: the capitalized history, from the 1960s to today. In: CHANAVAT, N.; DESBORDES, M.; LORGNIER, N. (Org.). **Routledge handbook of Football Marketing**. Oxon: Routledge, 2017. p. 395-411.

BONI, V.; QUARESMA, S. J. Aprendendo a entrevistar: como fazer entrevistas em Ciências Sociais. **Revista eletrônica dos pós-graduandos em Sociologia Política da UFSC**, v. 2, n. 1, p. 68-80, 2005. Disponível em: <<https://goo.gl/8x9ZRQ>>. Acesso em: 16 jan 2015.

BOUCHET, P.; HILLAIRET, D.; BODET, G. **Sport brands**. Oxon: Routledge, 2013.

BRASIL. Lei nº 9.615, de 24 de março de 1998. Institui normas gerais sobre desporto e dá outras providências. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Poder Executivo, Brasília, DF, 25 mar 1998. Seção 1, p. 1. 1998. Disponível em: <<https://goo.gl/mVt82M>>. Acesso em: 22 Dez 2014.

BRASIL. Lei nº 10.671, de 15 de maio de 2003. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Poder Executivo, Brasília, DF, 16 mai 2003. Seção 1, p. 1. 2003. Disponível em: <[encurtador.com.br/bcgE7](http://encurtador.com.br/bcgE7)>. Acesso em: 21 nov 2017.

BRASIL. Lei Nº 13.155, de 4 de agosto de 2015. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Poder Executivo, Brasília, DF, 5 ago 2015. Edição extra. 2015. Disponível em: <<https://goo.gl/U8onzd>>. Acesso em: 21 nov 2017.

BRAUN, V.; CLARKE, V. Using thematic analysis in psychology. **Qualitative Research in Psychology**, v. 3, n. 2, p. 77-101, 2006. Disponível em: <[encurtador.com.br/uxJT6](http://encurtador.com.br/uxJT6)>. Acesso em: 15 ago. 2019.

BRIDGEWATER, S. **Football brands**. Hampshire: Palgrave Macmillan, 2010.

BRUNORO, J. C.; AFIF, A. **Futebol 100% profissional**. São Paulo: Editora Gente, 1997.

BUHLER, A.; NUFER, G. **Relationship Marketing in Sports**. Oxford: Butterworth-Heinemann, 2010.

CALLEJO, M. B.; MARTINEZ, F. J. F. El Real Madrid Club de Fútbol: La aplicación de un modelo empresarial a una entidad deportiva en España. **Universia Business Review**, v. 11, p. 36-61, 2006. Disponível em: <<https://goo.gl/ASFnZY>>. Acesso em: 19 dez. 2017.

CALZADA, E. **Show me the money!**. 2. ed. Barcelona: Libros de Cabecera, 2012.

CAMPOMAR, M. C.; IKEDA, A. A. **O planejamento de marketing e a confecção de planos: dos conceitos a um novo modelo**. São Paulo: Saraiva, 2006.

CAMPOS, C. Interview with José Ángel Sánchez Real Madrid club de fútbol's general marketing director. **European Sport Management Quarterly**, v. 2, n. 3, p. 234-242, 2002. Disponível em: <[encurtador.com.br/cdlyL](http://encurtador.com.br/cdlyL)>. Acesso em: 7 fev. 2017.

CAPELO, R. Câmara aprova projeto de lei do deputado Pedro Paulo para incentivar clube-empresa. **Blog do Rodrigo Capelo**, 2019. Disponível em: <[encurtador.com.br/aoxCM](http://encurtador.com.br/aoxCM)>. Acesso em: 20 dez. 2019.

CARDIA, W. C. **Marketing e patrocínio esportivo**. Artmed/Bookman. São Paulo, 2004.

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

CARRAVETA, E. **Futebol: a formação de times competitivos**. Porto Alegre: Sulina, 2012.

CARVALHO, M. Gestão do marketing da coisa desportiva. In: ARRAYA, M.; SILVA, M. N. (Org.). **Tendências contemporâneas da gestão desportiva**. Lisboa Visão e Contextos, 2014. p. 183-205.

CARVALHO, M.; SCHEERDER, J.; BOEN, F.; SARMENTO, J. P. What brings people into the soccer stadium? (Part 1) The case of Belgium from a marketing perspective. **Sport Policy & Management**, v. 18, p. 1-94, 2013. Disponível em: <<http://faber.kuleuven.be/spm/>>. Acesso em: 30 jan. 2017.

CARVALHO, M.; SCHEERDER, J.; BOEN, F.; SARMENTO, J. P. What brings people into the soccer stadium? (Part 2) The case of Portugal from a marketing perspective. **Sport Policy & Management**, v. 19, p. 1-94, 2014. Disponível em: <<http://faber.kuleuven.be/spm/>>. Acesso em: 30 jan. 2017.

CASTRO, R. R. M. PL prevê criação da Sociedade Anônima do Futebol. **Capital Aberto**, 2017. Disponível em: <<https://goo.gl/kL5XYQ>>. Acesso em: 21 nov 2017.

CASTRO, R. R. M. A sociedade anônima do futebol. **Migalhas**, 2017. Disponível em: <<https://goo.gl/Qg44ak>>. Acesso em: 21 nov 2017.

CHADWICK, S.; CLOWES, J. The use of extension strategies by clubs in the English Football Premier League. **Managing Leisure**, v. 3, p. 194-203, 1998. Disponível em: <<https://goo.gl/CLiz69>>. Acesso em: 25 jan. 2017.

CHALIP, L. Toward a distinctive Sport Management discipline. **Journal of Sport Management**, v. 20, n. 1, p. 1-21, 2006. Disponível em: <<https://goo.gl/tbPLPA>>. Acesso em: 14 Jul 2017.

CHANAVAT, N.; BODET, G. Experiential marketing in sport spectatorship services: a customer perspective. **European Sport Management Quarterly**, v. 14, n. 4, p. 323-344, 2014. Disponível em: <<https://goo.gl/QFYWYE>>. Acesso em: 24 jul 2018.

CHANAVAT, N., & DESBORDES, M. The marketing of football: history, definitions, singularities, strategies and forms of operationalization. In: CHANAVAT, N.; DESBORDES, M.; LORGNIER, N (Org.). **Routledge handbook of Football Marketing**. Oxon: Routledge, 2017. p. 9-59.

CHELLADURAI, P. **Managing Organizations for Sport and Physical Activity**. 3. ed. Scottsdale: Holcomb Hathaway Publishers, 2009.

CHIRIBOGA, A. E. **Factores de éxito para que un equipo de fútbol sea rentable como marca**. 2016. 78 f. Trabalho de conclusão de curso - Universidad San Francisco de Quito, Quito, 2016.

CITYFOOTBALL. Our teams. **City Football Group**, 2017. Disponível em: <<https://goo.gl/xRaiSc>>. Acesso em: 19 nov 2017.

CONFEDERAÇÃO BRASILEIRA DE FUTEBOL. Manual de licenciamento: conceitos, prazos e critérios técnicos - Temporada 2018. **Confederação Brasileira de Futebol**, 2018. Disponível em: <<https://goo.gl/B5BoU5>>. Acesso em: 01 jun. 2018.

CONFEDERAÇÃO BRASILEIRA DE FUTEBOL. Ofício DRT nº 1.156/2017. **Confederação Brasileira de Futebol**, 2017b. Disponível em: <<https://goo.gl/oHCYHs>>. Acesso em: 21 nov 2017.

CONFEDERACIÓN SUDAMERICANA DE FÚTBOL. Reglamento de Licencias de Clubes de la Conmebol 2018. **Confederación Sudamericana de Fútbol**, 2018. Disponível em: <<https://goo.gl/jRHVHj>>. Acesso em: 01 jun. 2018.

COUNCIL OF EUROPE. The European Sport Charter. **Council of Europe**, 2017. Disponível em: <<https://goo.gl/5B6DRK>>. Acesso em: 09 ago. 2017.

CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 2. ed. Porto Alegre: Artemed, 2007.

DACOSTA, L. P. Clubes esportivos e recreativos. In: DACOSTA, L. P. (Org.). **Atlas do Esporte no Brasil**. Rio de Janeiro: Confef, 2006. p. 180-185.

DALFOVO, M. S.; LANA, R. A.; SILVEIRA, A. Métodos quantitativos e qualitativos: um resgate teórico. **Revista Interdisciplinar Científica Aplicada**, Blumenau, v. 2, n. 4, p. 1-13, 2008. Disponível em: <<https://goo.gl/V7hdDG>>. Acesso em: 14 Jul 2017.

DAMATTA, R. **A bola corre mais que os homens**. Rio de Janeiro: Rocco, 2006.

DAMO, A. S. **Do dom à profissão: a formação de futebolistas no Brasil e na França**. São Paulo: Aderaldo & Rithschild Ed., Anpocs, 2007.

DAVIDSON, B. **Manchester United vs Boca Juniors. El juego fuera de la cancha**. 2005. 32 f. Documento de Trabajo - Universidad de Belgrano, Buenos Aires, 2005.

DELOITTE. Football Money League 2017. **Deloitte**, 2017. Disponível em: <<https://goo.gl/Sz5LA5>>. Acesso em: 25 jan. 2017.

DELOITTE. Football Money League 2019. **Deloitte**, 2019. Disponível em: <<https://tinyurl.com/wcjj6h5>>. Acesso em: 21 nov. 2019.

DESBORDES, M. **Marketing & football: an internacional perspective**. Oxford: Butterworth-Heinemann, 2007.

DIAS, J. P. **Por dentro do negócio**. Estoril: Prime Books, 2011.

DIBB, S.; SIMKIN, L. **The market segmentation workbook: target marketing managers**. Londres: Thomson Learning, 2003.

DUNPHY, E. **A strange kind of glory**. Londres: Mandarin, 1992.

EDWARDS, A.; SKINNER, J. **Qualitative research in Sport Management**. Oxon: Butterworth-Heinemann, 2009.

EUROPEAN CLUB ASSOCIATION. **ECA club management guide**. Nyon: European Club Association, 2015.

FAGUNDES, A. F. A.; VEIGA, R. T.; SAMPAIO, D. D. O.; SOUSA, C. V. E. A publicação acadêmica de marketing esportivo no Brasil. **REMark**, São Paulo, v. 11, n. 2 p. 94-119, 2012. Disponível em: <<https://goo.gl/DThhcf>>. Acesso em: 30 jun. 2016.

FAIRLEY, S.; SCHOENADEL, T.; GLADDEN, J. M.; SUTTON, W. A. Marketing principles applied to Sport Management. In: MASTERALEXIS, L. P.; BARR, A.; HUMS, M. A. (Org.). **Principles and practice of Sport Management**. 4. ed. Sudbury: Jones & Bartlett Learning 2012. p. 26-44

FC BARCELONA. Executive structure. **FC Barcelona**, 2019. Disponível em: <<https://tinyurl.com/rxb8mcu>>. Acesso em: 03 dez. 2019.

FEDERAÇÃO PAULISTA DE FUTEBOL. Manual de Licenciamento de Clubes. **Federação Paulista de Futebol**, 2018. Disponível em: <<https://goo.gl/R54gwg>>. Acesso em: 01 jun. 2018.

FEDERAÇÃO PAULISTA DE FUTEBOL. Regulamento específico do Campeonato Paulista de Futebol Profissional - Primeira Divisão - Série A1 - 2018. **Federação Paulista de Futebol**, 2017. Disponível em: <<https://goo.gl/SCzcCe>>. Acesso em: 30 nov. 2017.

FÉDÉRATION INTERNATIONALE DE FOOTBALL ASSOCIATION. Regulations Club Licensing. **Fédération Internationale de Football Association**, 2018. Disponível em: <<https://goo.gl/qrhFVK>>. Acesso em: 01 jun. 2018.

FERNANDEZ, M. STF derruba exigências do Profut. **Globo Esporte**, 2017. Disponível em: <<https://goo.gl/DdoRIE>>. Acesso em: 21 nov. 2017.

FERNÁNDEZ, R. A. **O futebol brasileiro como ambiente de negócios: uma análise comparativa de clubes no Brasil e na Inglaterra**. 2008. 172 f. Dissertação - Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 2008.



FERRAND, A. Relationship marketing: from theoretical issues to its application by sport organizations. In: ROBINSON, L.; CHELLADURAI, P.; BODET, G.; DOWNWARD, P. (Org.). **Routledge Handbook of Sport Management**. Oxon: Routledge, 2012. p. 238-253.

FERREIRA, P. T. S. **O impacto do Acórdão Bosman na estrutura desportiva europeia**. 2008. Dissertação - Universidade de Lisboa, Lisboa, Portugal, 2008.

FERRELL, O. C. **Estratégia de marketing**. São Paulo: Cengage Learning, 2009.

FRANCALACCI, V. L. **Desenvolvimento e estado da arte da Gestão do Esporte no Brasil, 1909-2009**. 2011. 439 f. Tese - Universidade Gama Filho, Rio de Janeiro, 2011.

FRANZINI, F. **Corações na ponta de chuteira: capítulos iniciais da história do futebol brasileiro (1919-1938)**. Rio de Janeiro: DP&A, 2003.

FREITAS, A.; VIEIRA, S. **O que é futebol?**. Rio de Janeiro: Casa da Palavra COB, 2006.

FUNK, D. C.; JAMES, J. The Psychological Continuum Model: a Conceptual Framework for Understanding an Individual's Psychological Connection to Sport. **Sport Management Review**, v. 4, n. 2, p. 119-150, 2001. Disponível em: <<https://tinyurl.com/ttphy63>>. Acesso em: 21 nov. 2019.

GALINDO, D. S. Teorias e estratégias de Publicidade e Propaganda. In: KUNSCH, M. M. K. (Org.). **Gestão estratégica em comunicação organizacional e relações públicas**. São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2008. p. 277-292.

GASPAR, M. A.; MORAIS, D. M. G.; JÚNIOR, A. C. V.; DEBIA, C. A. Marketing esportivo: um estudo das ações praticadas por grandes clubes de futebol do Brasil. **PODIUM Sport, Leisure and Tourism Review**, São Paulo, v. 3, n. 1, p. 12-28, 2014. Disponível em: <<https://goo.gl/uaf1tE>>. Acesso em: 08 jun. 2016.

GIBBS, G. **Análise de dados qualitativos**. Porto Alegre: Artmed, 2009.

GIGLIO, S. S. **COI x FIFA: a história política do futebol nos jogos olímpicos**. 2013. 518 f. Tese - Escola de Educação Física e Esporte da Universidade de São Paulo, 2013.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GOMES, N. D. Publicidade ou propaganda? É isso aí! **Revista FAMECOS**, Porto Alegre, v. 8, n. 16, p. 111-121, 2001. Disponível em: <<https://tinyurl.com/r4xgo8v>>. Acesso em: 02 out. 2017.

GONÇALVES, E. O limitado marketing dos clubes brasileiros. **Olhar Crônico Esportivo**, 2012. Disponível em: <<https://goo.gl/xn5j5o>>. Acesso em: 16 jun. 2016.

GONÇALVES, E. Dívidas totais crescentes – Análise dos Clubes Brasileiros de Futebol 2014 – X. **Olhar Crônico Esportivo**, 2014. Disponível em: <<https://goo.gl/W6UMBR>>. Acesso em: 17 dez. 2019.

GONÇALVES, J. C. D. S., & CARVALHO, C. A. A mercantilização do futebol brasileiro: instrumentos, avanços e resistências. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 4, n. 2, p. 1-27, 2006. Disponível em: <<https://goo.gl/mCRjEo>>. Acesso em: 17 dez. 2014.

GRELLET, C. O marketing do futebol. In: AIDAR, A. C. K.; LEONCINI, M. P.; OLIVEIRA, J. J. (Org.). **A nova gestão do futebol**. 2. ed. São Paulo: Editora FGV, 2002. p. 135-144.

GRUNDEY, D. Experiential Marketing vs. Traditional Marketing: creating rational and emotional liaisons with consumers. **Romanian Economic Journal**, v. 11, n. 29, p. 133-151, 2008. Disponível em: <<https://goo.gl/fS8Wck>>. Acesso em: 24 jul. 2018.

GUARAGNA, F. M. **A gestão do marketing esportivo no futebol: caso do Grêmio Foot-Ball Porto-Alegrense**. 2005. 100 f. Trabalho de Conclusão de Curso - Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2005.

GUIMARÃES, M. **Paixão S.A.: como anda o marketing do seu clube do coração?**. Curitiba: CRV, 2014.

GUISSONI, L. A.; NEVES, M. F. Ensaio sobre a análise de desempenho em marketing e aplicação de métricas. **REMark**, v. 12, n.4, p. 201-229, 2013. Disponível em <<https://tinyurl.com/y7gu6jf3>>. Acesso em: 24 jun. 2020.

GURGEL, A. O futebol como agente de globalização. **Revista de Economia & Relações Internacionais**, v. 6, n. 12, p. 48-64, 2008. Disponível em: <<https://goo.gl/G7hFNP>>. Acesso em: 08 jun. 2016.

GUTERMAN, M. **O futebol explica o Brasil**: uma história da maior expressão popular do Brasil. São Paulo: Contexto, 2014.

HAMON, J. P. **Manchester United F.C** : marketing strategy of a global brand in Asia. 2012. 7 f. Projeto de pesquisa - Warwick Business School, Coventry, 2012.

HEERDT, M. L.; LEONEL, V. **Metodologia científica e da pesquisa**: livro didático. 5. ed. Palhoça: UnisulVirtual, 2007.

HENRY, I. European Models of Sport: Governance, Organisational Change and Sports Policy in the EU. **Hitotsubashi journal of arts and sciences**, v. 50, n. 1, p. 41-52, 2009. Disponível em: <<https://goo.gl/aHquCr>>. Acesso em: 09 ago. 2017.

HILL, J. S.; VICENT, J. Globalisation and sports branding: the case of Manchester United. **International Journal of Sports Marketing and Sponsorship**, v. 7, n. 3, p. 61-78, 2006. Disponível em: <<https://goo.gl/Ps7QgT>>. Acesso em: 19 nov. 2017.

HILLSBOROUGH INDEPENDENT PANEL. The report of the Hillsborough Independent Panel. **Hillsborough Independent Panel**, 2017. Disponível em: <<https://goo.gl/hPmVue>>. Acesso em: 18 nov. 2017.

HOHLFELDT, A.; MARTINO, L. C.; FRANÇA, V. V. **Teoria da comunicação**: conceitos, escolas e tendências. Petrópolis: Vozes, 2001.

HOLT, M. Global success in sport: the effective marketing and branding of the UEFA Champions League. **International Journal of Sports Marketing and Sponsorship**, v. 9, n. 1, p. 46-56, 2007. Disponível em: <<https://goo.gl/zHNcuj>>. Acesso em: 18 nov. 2017.

HOOLEY, G. J. **Posicionamento competitivo**. São Paulo: Makron Books, 1996.

ITAÚ BBA. Análise Econômico-Financeira dos Clubes Brasileiros de Futebol de 2014. **Itaú BBA**, 2014. Disponível em: <<https://goo.gl/8Hbmts>>. Acesso em: 17 dez. 2018.

ITAÚ BBA. Análise econômico-financeira dos clubes brasileiros de futebol de 2019. **Itaú BBA**, 2019. São Paulo, Disponível em: <<https://tinyurl.com/tq9mh6y>>. Acesso em: 21 nov. 2019.

JACOBS, C. S.; DUARTE, F. **Futebol exportação**. Rio de Janeiro: Editora Senac Rio, 2006.

KAO, Y.; HUANG, L.; YANG, M. Effects of experiential elements on experiential satisfaction and loyalty intentions: a case study of the super basketball league in Taiwan. **International Journal of Revenue Management**, v. 1, n. 1, p. 179-96, 2007. Disponível em: <<https://goo.gl/iWnjHH>>. Acesso em: 24 jul 2018.

KASE, K.; GÓMEZ, S.; URRUTIA, I.; OPAZO, M.; MARTÍ, C. **Real Madrid CF - FC Barcelona**: analisis de las estrategias economia y deportiva del periodo 2000-2006. 2006. 29 f. IESE Occasional Papers - Universidad de Navarra, 2006.

KASE, K.; HOYOS, I. U.; SANCHÍS, C. M.; BRETÓN, M. O. The proto-image of Real Madrid: implications for marketing and management. **International Journal of Sports Marketing and Sponsorship**, v. 8, n. 3, p. 212-233, 2007. Disponível em: <<https://goo.gl/qfJFAA>>. Acesso em: 18 jan. 2018.

KASER, K.; OELKERS, D. B. **Sports and entertainment marketing**. 4. ed. Boston: South-Western, Cengage Learning, 2014.

KOTLER, P.; KELLER, K. L. **Administração de marketing**. 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

KUNSCH, M. M. K. Planejamento estratégico de Comunicação. In: KUNSCH, M. M. K. (Org.). **Gestão estratégica em comunicação organizacional e relações públicas**. São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2008. p. 107-123.

KUPER, S.; SZYMANSKI, S. **Soccernomics**. 4. ed. Londres: HarperSport, 2014.

LAIBIDA, L. D. J. Mercadorização do futebol na era da globalização. **Sociologias Plurais**, v. 1, n. 2, p. 172-195, 2013. Disponível em: <<https://goo.gl/DR4Kss>>. Acesso em: 11 jul. 2016.

LAMB, C. W.; HAIR, J. F.; MCDANIEL, C. **Princípios de marketing**. São Paulo: Pionera Thomson Learning, 2004.

LEITE, O. Projeto de Lei Nº 5.082, de 26 abril de 2016. **Câmara dos Deputados**, Poder Legislativo, Brasília, DF. 2016. Disponível em: <<https://goo.gl/zhnzUN>>. Acesso em: 21 nov. 2017.

LEONCINI, M. P. **Entendendo o negócio futebol**: um estudo sobre a transformação do modelo de gestão estratégica nos clubes de futebol. 2001. 177 f. Tese - Escola Politécnica da Universidade de São Paulo, São Paulo, 2001.

LIMA, T. C. S.; MIOTO, R. C. T. Procedimentos metodológicos na construção do conhecimento científico: a pesquisa bibliográfica. **Rev. Katálysis**, v. 10, n. esp., p. 37-45, 2007. Disponível em: <<https://goo.gl/sGdnDr>>. Acesso em: 25 nov. 2017.

LOCH, R. O Passe (Direitos Federativos) na Visão da Lei 9615/98. **JurisWay**, 2010. Disponível em: <<https://goo.gl/eSXCtM>>. Acesso em: 12 jan. 2020.

LOUZADA, L. M. **Uma análise do funcionamento do departamento de marketing dos clubes de futebol**: estudo de caso sobre o Sport Club Corinthians Paulista. 2011. 111 f. Trabalho de Conclusão de Curso - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, Ribeirão Preto, 2011.

MACLARAN, P.; SAREN, M.; STERN, B.; & TADAJEWSKI, M. **The SAGE handbook of Marketing Theory**. London: SAGE, 2009.

MADRUGA, R. P.; CHI, B. T.; SIMÕES, M. L. C.; TEIXEIRA, R. F. **Administração de marketing no mundo contemporâneo**. 4. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2011.

MAGALHÃES, Á. **História natural do futebol**. Lisboa: Assírio & Alvim, 2004.

MAGALHÃES, V.; LIMA, V. Primeiro clube a ter patrocínio de camisa no Brasil sofre para sobreviver. **UOL esporte**, 2017. Disponível em: <<https://goo.gl/Dcx37M>>. Acesso em: 20 nov. 2017.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de marketing**: uma orientação aplicada. 6 ed. Porto Alegre: Bookman, 2012.

MANCHESTER UNITED. Manchester United is the World's Most Popular Club With Over 1 Billion Fans & Followers. **Manchester United Investor Relations**, 2019. Disponível em: <<https://tinyurl.com/sn6ddah0>>. Acesso em: 26 nov. 2019.

MANDIS, S. G. **The Real Madrid way**. Dallas: BenBella, 2016.

MANZINI, E. J. **Considerações sobre a elaboração de roteiro para entrevista semi-estruturada**. In: Colóquios sobre pesquisa em educação especial. Londrina: Eduel, 2003.

MARCONI, M. D. A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MARIN, E. C. Entretenimento: uma mercadoria com valor em alta. **Movimento**, Porto Alegre, v. 15, n. 2, p. 211-213, 2009. Disponível em: <<https://goo.gl/xV5u8f>>. Acesso em: 7 fev. 2017.

MASCARENHAS, G. **Entradas e bandeiras**: a conquista do Brasil pelo futebol. Rio de Janeiro: EdUERJ, 2014.

MASTERALEXIS, L. P.; BARR, C. A.; & HUMS, M. A. **Principles and practice of Sport Management**. 4. ed. Sudbury: Jones & Bartlett Learning 2012.

MATOS, G. B. D. **Gestão do futebol: marketing e sua estruturação**, procedimentos organizacionais utilizados em quatro dos principais clubes de futebol do RS. 2014. 64 f. Trabalho de Conclusão de Curso - Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2014.

MATTAR, M. F. Gestão de clubes de futebol. In: MAZZEI, L. C. & BASTOS, F. C. (Org.). **Gestão do esporte no Brasil: desafios e perspectivas**. São Paulo: Ícone, 2012. p. 119-137.

MATTAR, M. F. Gestão de marketing nas instituições esportivas. In: MATTAR, F.N.; MATTAR, M. F. (Org.). **Gestão de negócios esportivos**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2013. p. 111-133.

MATTAR, M. F. **Na trave: o que falta para o futebol brasileiro ter uma gestão profissional**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014.

MAXIMIANO, A. C. A. **Introdução à Administração: edição compacta**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria Geral da Administração: da Revolução Urbana à Revolução Digital**. 7. ed. São Paulo: Editora Atlas, 2012.

MAZZEI, L. C.; BARROS, J. A. F. Gestão de federações esportivas. In: MAZZEI, L. C. & BASTOS, F. C. (Org.). **Gestão do esporte no Brasil: desafios e perspectivas**. São Paulo: Ícone, 2012. p. 65-90.

MAZZEI, L. C.; BASTOS, F. C. **Gestão do Esporte no Brasil: desafios e perspectivas**. São Paulo: Ícone Editora, 2012.

MAZZEI, L. C.; MORAES, I. F.; CARLASSARA, E. O. C.; ROCCO JUNIOR, A. J. Football in Brazil: what brings fans/consumers to stadiums and arenas in the city of São Paulo. **International Journal of Sport Management and Marketing**, no prelo, Disponível em: <<https://tinyurl.com/rbh4epc>>. Acesso em: 29 jan. 2020.

MAZZEI, L. C.; OLIVEIRA, N. S.; ROCCO JUNIOR, A. J.; BASTOS, F. C. Uma análise da produção acadêmica brasileira em marketing esportivo enquanto área multidisciplinar. **REMark**, São Paulo, v. 12, n. 4, p. 183-200, 2013. Disponível em: <<https://goo.gl/NEKiZT>>. Acesso em: 16 jun. 2016.

MAZZEI, L. C.; ROCCO JÚNIOR, A. J. Um ensaio sobre a Gestão do Esporte: um momento para a sua afirmação no Brasil. **Revista de Gestão e Negócios do Esporte (RGNE)**, v. 2, n. 1, p. 96-109, 2017. Disponível em: <<https://goo.gl/HRy2gj>>. Acesso em: 08 jun. 2017.

MEIHY, J. C. S. B. **Manual de história oral**. 5. ed. São Paulo: Loyola, 2005.

MELO FILHO, Á. **Nova Lei Pelé: avanços e impactos**. Rio de Janeiro: Maquinária, 2011.

MELO NETO, F. P. **Administração e marketing de clubes esportivos**. Rio de Janeiro: Sprint, 1998.

MELO NETO, F. P. **Marketing esportivo**. 4. ed. Rio de Janeiro: Record, 2007.

MENDONÇA, R. O que falta para tornar o futebol brasileiro mais atraente para público e investidores. **BBC Brasil**, 2013. Disponível em: <<https://goo.gl/1wgxN3>>. Acesso em: 16 jun. 2016.

MINTZBERG, H. **Estrutura e dinâmica das organizações**. 4. ed. Alfragide: D.Quixote, 2010.

MORAES, I. F. **Formação de jogadores de futebol no Brasil: de Charles Miller ao Certificado de Clube Formador**. Curitiba: Editora Prismas, 2016.

MORAES, I. F. Marketing esportivo no futebol: produção e publicação acadêmica brasileira. **Revista Intercontinental de Gestão Desportiva**, v. 7, n. 2, p. 193-213, 2017. Disponível em: <<https://goo.gl/1nybbX>>. Acesso em: 6 dez. 2017.

MORAES, I. F.; MARCHETTI, F.; MOREIRA, R. L.; CARVALHO, M. J. A boa governança dos clubes de futebol e o Fair Play Financeiro: O modelo europeu e a

proposta brasileira. **Revista intercontinental de Gestão Desportiva**, v. Supl. I, p. 106-125, 2014. Disponível em: <<https://goo.gl/TdqFoU>>. Acesso em: 28 mai. 2019.

MORAES, R. Análise de conteúdo. **Revista Educação**, v. 22, n. 37, p. 7-32, 1999. Disponível em: <<https://goo.gl/VykoGq>>. Acesso em: 11 nov. 2017.

MOREIRA, G. Em manobra, Profut é adiado de novo; rebaixamento por calote só em 2018. **ESPN**, 2017. Disponível em: <<https://goo.gl/79PmV6>>. Acesso em: 21 nov. 2017.

MOREIRA, P. Passividade do governo e má gestão fazem dívida de clubes com a União crescer 10 vezes em 20 anos. **ZH Esportes**, 2014. Disponível em: <<https://goo.gl/37rWES>>. Acesso em: 17 dez. 2017.

MORGAN, M. J.; SUMMERS, J. **Marketing esportivo**. São Paulo: Thomson Learning, 2008.

MÜLLER, R. Primeiro patrocínio de camisa no Brasil. **Doentes por futebol**, 2017. Disponível em: <<https://goo.gl/f9soaU>>. Acesso em: 20 nov 2017.

MULLIN, B. J.; HARDY, S.; SUTTON, W. A. **Marketing esportivo**. 2. ed. Porto Alegre: Artmed/Bookman, 2004.

MYSKIW, M. **Marketing esportivo no futebol: um olhar à luz do paradigma do marketing de relacionamento**. 2006. 126 f. Dissertação - Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria, 2006.

NASCIMENTO, E. A. D. Prefácio. In: AIDAR, A. C. K.; LEONCINI, M. P.; OLIVEIRA, J. J. (Org.). **A nova gestão do futebol**. 2. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2002. p. 15-16.

NASSAR, P. Conceitos e processos de Comunicação Organizacional. In: KUNSCH, M. M. K. (Org.). **Gestão estratégica em comunicação organizacional e relações públicas**. São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2008. p. 61-75.

O GLOBO. Clube-empresa é aprovado na Câmara; projeto agora vai ao Senado. **O Globo**, 2020. Disponível em: <<https://tinyurl.com/tch8p6d>>. Acesso em: 17 jan. 2020.

OLIVEIRA, D. P. R. **Teoria Geral da Administração: uma abordagem prática**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

ORIARD, M. **Brand NFL**. Chapel Hill: The University of North Carolina Press, 2007.

PARKHOUSE, B. L. **The management of sport its foundation and application**. 3. ed. Columbus: Mcgraw-Hill College, 2001.

PARKS, J. B., QUARTERMAN, J., & THIBAUT, L. **Contemporary Sport Management**. Champaign: Human Kinetics, 2007.

PAULINO, W. Com liminar, Profut virou um grande presente para os maus gestores de clubes. **Blog do torcedor**, 2017. Disponível em: <<https://goo.gl/7SWY9x>>. Acesso em: 21 nov. 2017.

PIERPOINT, B. 'Heads above water': business strategies for a new football economy. **Soccer & Society**, v. 1, n. 1, p. 29-38, 2000. Disponível em: <<https://goo.gl/rPCBT6>>. Acesso em: 28 jan. 2020.

PIMENTA, C. A. M. Novos Processos de Formação de Jogadores de Futebol e o fenômeno das 'escolinhas': Uma análise crítica do possível. In: ALABARCES, P. (Org.). **Peligro de Gol. Estudios sobre deporte y sociedad en América Latina**. Buenos Aires: CLACSO, Consejo Latinoamericano de Ciencias Sociales, 2000. p. 75-97.

PIRES, G. **Agôn - Gestão do Desporto**. Porto: Porto Editora, 2007.

PIRES, G. M. V. D. S.; SARMENTO, J. P. Conceito de Gestão do Desporto. Novos desafios, diferentes soluções. **Revista Portuguesa de Ciências do Desporto**, Porto, v. 1, n. 1, p. 88-103, 2001. Disponível em: <<https://goo.gl/KtLwFf>>. Acesso em: 10 jun. 2016.

PITTS, B. G. Sport Management at the Millennium: a Defining Moment. **Journal of Sport Management**, v. 15, n. 1, p. 1-9, 2001. Disponível em: <<https://goo.gl/YkXp5q>>. Acesso em: 14 jul. 2017.

PITTS, B. G.; FIELDING, L. W.; MILLER, L. K. Industry segmentation theory and the sport industry: developing a sport industry segment model. **Sport Marketing Quarterly**, v. 3, n.1, p. 15-24, 1994. Disponível em: <<https://goo.gl/rE3cFK>>. Acesso em: 09 ago. 2017.

PITTS, B. G.; STOTLAR, D. K. **Fundamentos do marketing esportivo**. São Paulo: Phorte, 2002.

PORRAS, J. D. P. **Internacionalización de la marca del Club Atlético Nacional de Colombia** 2014. 122 f. Dissertação - Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de La Plata, Buenos Aires, 2014.

POZZI, L. F. **A grande jogada: teoria e prática do marketing esportivo**. São Paulo: Globo, 1998.

PRODANOV, C. C. **Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico**. 2. ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

PRONI, M. W. **Esporte-espetáculo e futebol-empresa**. 1998. 270 f. Tese de Doutorado-Universidade Estadual de Campinas, Campinas, 1998.

QATAR SPORTS INVESTMENTS. Portfolio. **Qatar Sports Investments** 2017. Disponível em: <<https://goo.gl/7hZdPt>>. Acesso em: 19 nov. 2017.

QUATERMAN, J.; LI, M.; PARKS, J. B. Managerial leadership in sport organizations. In: PARKS, J. B.; QUATERMAN, J.; THIBAUT, L. (Org.). **Contemporary Sport Management**. Champaign: Human Kinetics, 2007. p. 335-355.

QUEIRÓS, P.; LACERDA, T. A importância da entrevista na investigação qualitativa In: I. Mesquita & A. Graça (Org.). **Investigação qualitativa em desporto**. 2. ed. Porto: Centro de Investigação Formação Inovação e Intervenção em Desporto, 2013. p. 175-206.

RABASSO, C. A.; BRIARS, M.; BRABASSO, J. Royal family business in Qatar and the Emirates through sports club management: "Green washing" or a sustainable model? The cases of FC Barcelona and Manchester City. **International Journal of Employment Studies** v. 23, n. 2, p. 5-25, 2015. Disponível em: <<https://goo.gl/P5Evxq>>. Acesso em: 15 dez. 2019.

REAL MADRID. Annual Report 2018-2019. **Real Madrid**, 2019. Disponível em: <<https://tinyurl.com/qubuh3p>>. Acesso em: 16 nov. 2019.

REAL MADRID. Palmarés de futebol. **Real Madrid**, 2017. Disponível em: <<https://goo.gl/kD4n6r>>. Acesso em: 19 nov 2017.

RED BULL. Esports. **Red Bull**, 2017a. Disponível em: <<https://goo.gl/EMDtHC>>. Acesso em: 19 nov 2017.

RED BULL. F1. **Red Bull**, 2017b. Disponível em: <<https://goo.gl/RPJJPU>>. Acesso em: 19 nov 2017.

RED BULL. Teams. **Red Bull**, 2017c. Disponível em: <<https://goo.gl/zEWuWN>>. Acesso em: 19 nov 2017.

REIS, R. M.; TELLES, S.; BITENCOURT, V.; MOREIRA, J. F. F.; DACOSTA, L. P. Desafios da gestão esportiva nas competições nacionais de futebol, percepções e perspectivas. **Coleção Pesquisa em Educação Física**, v. 10, n. 3, p. 53-60, 2011. Disponível em: <<https://goo.gl/eKALci>>. Acesso em: 30 nov. 2014.

REIS, R. M.; TELLES, S.; MOREIRA, J. F. F.; DACOSTA, L. P. Primeiros passos organizacionais no futebol brasileiro (1894-1933): uma análise no campo da gestão esportiva. **Revista Brasileira de História & Ciências Sociais**, v. 5, n. 9, p. 281-298, 2013. Disponível em: <<https://goo.gl/gyXrVF>>. Acesso em: 30 nov. 2014.

RIBEIRO JÚNIOR, A.; CIPOLONI, L.; AZENHA, L. C.; CHASTINET, T. **O lado sujo do futebol: a trama de propinas, negociatas e traições que abalou o esporte mais popular do mundo**. São Paulo: Planeta, 2014.

RICHELIEU, A. **Bulding the brand equity of professional sports teams**. 2003. 36f. Document de travail - Université Laval, Québec, 2003.

RICHELIEU, A. Building sports brands. In: DESBORDES, M.; RICHELIEU, A. (Org.). **Global Sport Marketing: contemporary issues and practice**. Oxfordshire: Routledge, 2012a. p. 13-27.

RICHELIEU, A. The internationalization of sports teams as brands. In: DESBORDES, M.; RICHELIEU, A. (Org.). **Global Sport Marketing: contemporary issues and practice**. Oxfordshire: Routledge, 2012b. p. 28-46.

RICHELIEU, A.; LOPES, S.; DESBORDES, M. The internationalisation of a sports team brand: the case of European soccer teams. **International Journal of Sports Marketing & Sponsorship**, v. 10, n. 1, p. 23-38, 2008. Disponível em: <<https://goo.gl/uef9eB>>. Acesso em: 25 jan. 2017.

ROCCO JÚNIOR, A. J. **Marketing e gestão do esporte**. São Paulo: Atlas, 2012.

ROCCO JÚNIOR, A. J. Gestão estratégica da comunicação nos principais clubes de futebol do Brasil: muito marketing, pouca comunicação. **Revista de Gestão e Negócios do Esporte (RGNE)**, v. 1, n. 1, p. 64-78, 2016. Disponível em: <<https://tinyurl.com/s7jrkds>>. Acesso em: 14 mai. 2017.

ROCCO JUNIOR, A. J.; MORAES, I. F. Copa Paulista 2019 - relatório final de pesquisa. **Grupo de Estudos em Comunicação e Marketing no Esporte**, 2019.

ROCCO JUNIOR, A. J.; MORAES, I. F. Internacionalização: marcas globais no desporto. In: CORREIA, A.; BISCAIA, R. (Org.). **Gestão do Desporto: compreender para gerir**. Lisboa: FMH edições, 2019b. p. 161-184.

ROCHA, C. M. D.; BASTOS, F. C. Gestão do Esporte: definindo a área. **Rev. bras. educ. fís. esporte**, São Paulo, v. 28, n. spe., p. 91-103, 2011. Disponível em: <<https://goo.gl/baSXtB>>. Acesso em: 10 jun. 2016.

RODRIGUES, F. X. F. **A formação do jogador de futebol no Sport Club Internacional (1997-2002)**. 2003. 200 f. Dissertação - Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2003.

ROHDE, M., & BREUER, C. The financial impact of (foreign) private investors on team investments and profits in professional football: empirical evidence from the Premier League. **Applied Economics and Finance**, v. 3, n. 2, p. 243-255, 2016. Disponível em: <<https://goo.gl/vK9TA7>>. Acesso em: 19 nov. 2017.

ROMÁRIO. **Um olho na bola, outro no cartola: o crime organizado no futebol brasileiro**. São Paulo: Planeta, 2017.

RÜDIGER, F. **As teorias da comunicação**. Porto Alegre: Penso, 2011.

RUGGI, L. **Transformações legais nas transferências internacionais de jogadores de futebol**. In: VI Congresso Português de Sociologia. Lisboa, Portugal: 2008.

SÁ-SILVA, J. R.; ALMEIDA, C. D.; GUINDANI, J. F. Pesquisa documental: pistas teóricas e metodológicas. **Revista brasileira de História & Ciências Sociais**, v. 1, n. 1, p. 1-15, 2009. Disponível em: <<https://goo.gl/Yqj4qb>>. Acesso em: 30 nov. 2017.

SÁ, D., & SÁ, C. **Sports Marketing: as novas regras do jogo**. Porto: Edições IPAM, 2008.

SÁ, P. R. G., HAIM, M., CASTRO, R., & WAISSMAN, V. **Comunicação integrada de marketing**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2010.

SABEDRA, R. S. **Uma análise da economia do futebol sob a ótica dos direitos de transmissão no Brasil e na Inglaterra**. 2017. 100 f. Trabalho de conclusão de curso - Faculdade de Ciências Econômicas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2017.

SANTIAGO JÚNIOR, J. R. S. **Os arquivos dos campeonatos brasileiros**. São Paulo: Panda Books, 2006.

SANTOS NETO, J. M. D. **Visão do Jogo**: primórdios do futebol no Brasil. São Paulo: Cosac & Naify, 2002.

SARMENTO, C. E. **A regra do jogo**: uma história institucional da CBF. Rio de Janeiro: CPDOC, 2006.

SCHMITT, B. Experiential Marketing. **Journal of Marketing Management**, v. 15, n. 1-3, p. 53-67, 1999. Disponível em: <<https://goo.gl/iQt5cX>>. Acesso em: 24 jul. 2018.

SCHWARZ, E. C.; HUNTER, J. D. **Advanced theory and practice in Sport Marketing**. Oxford: Elsevier, 2008.

SESI-SP. **Gestão Esportiva**. São Paulo: Sesi-SP Editora, 2013.

SHANK, M. D. **Sports marketing**: a strategic perspective. 3. ed. Upper Saddle River: Pearson Prentice Hall, 2005.

SHILBURY, D., & KELLETT, P. **Sport Management in Australia**: an organizational overview. 4. ed. Crows Nest: Allen & Unwin, 2010.

SHILBURY, D.; QUICK, S.; WESTERBEEK, H.; FUNK, D. **Strategic Sport Marketing**. 3. ed. Australia: Allen & Unwin, 2009.

SHIRAISHI, G. **Administração de marketing**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012.

SILVA, C. F. D.; PEREIRA, E. L.; MAZO, J. Z. Clubes Sociais: práticas esportivas e identidades culturais. **Licere**, v. 15, n. 2, p. 1-21, 2011. Disponível em: <<https://goo.gl/Ttw1QM>>. Acesso em: 04 nov. 2014.

SILVA, D. A. S. Evolução histórica da legislação esportiva brasileira: do Estado Novo ao século XXI. **Revista Brasileira de Educação Física, Esporte, Lazer e Dança**, v. 3, n. 3, p. 69-78, 2008. Disponível em: <<https://goo.gl/kz58cP>>. Acesso em: 30 Nov 2014.

SILVA, E. L. D.; MENEZES, E. M. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. 4. ed. Florianópolis: UFSC, 2005.

SILVA, M. B. R. Relações públicas e as interconexões com o marketing nas estratégias organizacionais. In: KUNSCH, M. M. K. (Org.). **Relações públicas**: história, teorias e estratégias nas organizações contemporâneas. 2009.

SILVA, M. S. D. **Interesse público e regulação estatal do futebol no Brasil**. Curitiba: Juruá, 2012.

SIMÕES, R. P. Por uma rede teórica para relações públicas: uma forma abreviada da teoria. In: KUNSCH, M. M. K. (Org.). **Relações Públicas**: história, teorias e estratégias nas organizações contemporâneas. São Paulo: Saraiva, 2009. p. 143-155.

SKINNER, J. Sports marketing and sponsorship. In: HAMIL, S.; CHADWICK, S. (Org.). **Managing football**: an internacional perspective. Oxon: Routledge, 2016. p. 103-117.

SLACK, T.; PARENT, M. **Understanding Sport Organizations**: the application of Organization Theory. Champaign: Human Kinetics, 2006.

SOARES, M. L. **A miopia do marketing esportivo dos clubes de futebol no Brasil**: proposta de um modelo de gestão de marketing esportivo para os clubes brasileiros. 2007. 346 f. Tese - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, São Paulo, 2007.

SOMOGGI, A. Somoggi: 'O fim do Profut é um gol contra do nosso futebol'. **Lance!**, 2017. Disponível em: <<https://goo.gl/iKRXH3>>. Acesso em: 21 nov. 2017.

SOUZA, P. A. R. D. **A prata da casa**: a "mercadoria força de trabalho jogador de futebol" no Brasil pós Lei Pelé. 2008. 165 f. Dissertação - Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2008.

STOTLAR, D. K. **Como desenvolver plano de marketing esportivo de sucesso**. São Paulo: Ideia e Ação, 2005.



SZYMANSKI, S. Why is Manchester United so successful? **Business Strategy Review**, v. 9, n. 4, p. 45-54, 1998. Disponível em: <<https://goo.gl/Udsidq>>. Acesso em: 25 jan. 2017.

THE FIELDS OF GREEN. 11 owners of more than one major sports franchise. **The fields of green**, 2017. Disponível em: <<https://goo.gl/AEofDY>>. Acesso em: 19 nov. 2017.

THIBAUT, L.; QUARTERMAN, J. Management theory and practice in sport organizations. In: PARKS, J. B.; QUARTERMAN, J.; THIBAUT, L. (Org.). **Contemporary Sport Management**. Champaign: Human Kinetics, 2007. p. 315-333.

TIRELLI, C.; GARCIA, S. D. L. E. S.; FONSECA, E. D. N. Consultoria para a Diversão: Como gerenciar o mercado de entretenimento? **Cadernos de Gestão e Empreendedorismo**, Porto Alegre, v. 1, n. 1, p. 46-63, 2013. Disponível em: <<https://goo.gl/pkYYBf>>. Acesso em: 08 jun. 2016.

TOLEDO, L. H. D. **Lógicas no Futebol**: dimensões simbólicas de um esporte nacional. 2000. 348 f. Tese - Universidade de São Paulo, São Paulo, 2000.

TREIN, F. L. **Qualidade dos serviços oferecidos e prestados em um estádio de futebol em dias de jogos**: um estudo de caso. 2004. 170 f. Dissertação - Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2004.

UDEN, J. Transforming a football club into a 'total experience' entertainment company: implications for management. **Managing Leisure**, v. 10, n. 3, p. 184-198, 2005. Disponível em: <<https://goo.gl/Nm4JAA>>. Acesso em: 24 jul. 2018.

UNION OF EUROPEAN FOOTBALL ASSOCIATIONS. UEFA Club Licesing and Financial Fair Play Regulations. **Union of European Football Associations**, 2018. Disponível em: <<https://goo.gl/ZZP6UK>>. Acesso em: 01 jun. 2018.

UOL. Brasil perde com erros da defesa, é vaiado e dá adeus de forma melancólica. **UOL**, 2014. Disponível em: <<https://goo.gl/6MFkGR>>. Acesso em: 17 dez. 2019.

URDAN, F. T.; URDAN, A. T. **Gestão do Composto de Marketing**. São Paulo: Atlas, 2013.

URRUTIA DE HOYOS, I.; KASE, K.; MARTI SANCHIS, C.; OPAZO BRETÓN, M. El mapa estratégico del Real Madrid: el arte de construir una marca. **Estrategia Financiera**, v. 23, n. 231, p. 10-18. 2006. Disponível em: <<https://tinyurl.com/suhogj8>>. Acesso em: 29 jan. 2020.

VALIA, E. Entrevistaço: o Brasil é a 3ª divisão do marketing esportivo!. **Terceiro Tempo**, 2014. Disponível em: <<https://goo.gl/eBniV4>>. Acesso em: 16 jun. 2016.

VEAL, A. J.; DARCY, S. **Research methods in sport studies and sport management**: a practical guide. Oxon: Routledge, 2014.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em Administração**. 10. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

VERGARA, S. C. **Métodos de coleta de dados no campo**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2012a.

VERGARA, S. C. **Métodos de pesquisa em Administração**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2012b.

WALTERS, G.; HAMIL, S. Ownership and governance. In: HAMIL, S.; CHADWICK, S. (Org.). **Managing football**: an internacional perspective. Oxon: Routledge, 2016. p. 17-36.

WEDEL, M.; KAMAKURA, W. A. **Market segmentation**: conceptual and methodological foundations. Boston: Kluwer Academic, 2000.

WESTERBEEK, H. M.; SHILBURY, D. Increasing the focus on "Place" in the Marketing Mix for facility dependent sport services. **Sport Management Review**, v. 2, n. 1, p. 1-23, 1999. Disponível em: <<https://goo.gl/2GeucB>>. Acesso em: 18 dez. 2017.

YANAZE, M. H. Relações Públicas e o Marketing. In: KUNSCH, M. M. K. (Org.). **Obtendo resultados com relações públicas**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004. p. 46-59.

YANAZE, M. H. **Gestão de Marketing: avanços e aplicações**. São Paulo: Saraiva, 2006.  
YANAZE, M. H.; MARKUS, K. O Marketing como gestão organizacional. In:  
KUNSCH, M. M. K. (Org.). **Gestão estratégica em comunicação organizacional e relações públicas**. São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2008. p. 203-223.  
ZENONE, L. C. **Marketing futebol clube**. São Paulo: Atlas, 2014.

## **APÊNDICES**

### **Apêndice 1 - Roteiro final da entrevista**

**ESCOLA DE EDUCAÇÃO FÍSICA E ESPORTE DA  
UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO**  
**Programa de pós-graduação em Educação Física e Esporte**

Roteiro de entrevista para a tese “Marketing e futebol: integração teoria/prática na gestão do marketing em clubes de futebol profissionais brasileiros”

Pesquisador: Ivan Furegato Moraes

#### **TEMA DA ENTREVISTA**

Como o clube estrutura, organiza, planeja, executa/aplica e controla a sua área de marketing; quais ferramentas de Marketing Esportivo são utilizadas; quais ações, produtos e serviços de marketing existem; e quais as atividades rotineiras realizadas pela equipe de marketing do clube.

#### **INFORMAÇÕES INICIAIS**

Fique à vontade caso não queira e/ou não possa se identificar ou responder alguma das questões. Afirmamos e nos comprometemos que iremos utilizar as informações aqui fornecidas apenas para fins acadêmicos, respeitando a confidencialidade das mesmas e dos entrevistados que serão referidos apenas pelos cargos ocupados. Também nos comprometemos a enviar uma cópia do trabalho final aos entrevistados.

Com base nestas informações o Sr.(a) aceita participar da nossa pesquisa?

#### **A. IDENTIFICAÇÃO**

Nome:

Sexo

Idade:

Formação:

Possui formação específica em Gestão do Esporte e/ou Marketing Esportivo? Se sim, qual(is)?

Cargo:

Há quanto tempo está ligado ao clube e a tal cargo:

## **B. ESTRUTURAÇÃO E ORGANIZAÇÃO DO MARKETING**

### 1. Como o clube é estruturado administrativamente?

- *Possui quais departamentos?*

### 2. Há um departamento/setor formal e independente de marketing na estrutura do clube?

- *A quem ele é subordinado (o diretor é da área)?*

- *Como é o relacionamento com as outras áreas/departamentos do clube (futebol: acesso e relacionamento)?*

- *Qual o histórico do departamento de marketing do clube? Há quanto tempo ele existe?*

### 3. Como o marketing está atualmente organizado no clube?

- *Como é composta a equipe de marketing? Quais as funções dos integrantes? Todos são remunerados e com dedicação integral? Qual a formação dos integrantes?*

- *O clube conta com funcionários ou empresas/agências terceirizadas? Se sim, para quais funções? Como ocorre a relação entre o clube e os terceirizados?*

- *Quais recursos físicos são disponibilizados para a equipe de marketing? Há sala própria? Equipamentos próprios para as atividades rotineiras?*

- *Além do pagamento dos salários, o clube fornece orçamento anual para as atividades do departamento? Se sim, os integrantes do departamento participam da elaboração do orçamento? Como ele é dividido/priorizado? Há possibilidade de recursos adicionais para novas ações?*

### 4. O clube se enquadra nas regras de licenciamento de clubes da CBF sobre o marketing?

- *Exigências: área/departamento de marketing gerido por um gestor de marketing/diretor de marketing/Chief Marketing Officer (CMO)/gerente de marketing com (i) formação acadêmica, preferencialmente, em Administração ou Publicidade e Propaganda, com ênfase na área comercial ou áreas correlatas; (ii) cursos de capacitação na área de marketing ou marketing esportivo; (iii) experiência prévia em gestão de marketing de 3 (três) anos, seja em cargos diretivos de organizações do setor público ou privado ou no mercado esportivo; (iv) domínio de língua estrangeira, como, por exemplo, o inglês e o espanhol; (v) conhecimento da legislação e regulamentos que regem o futebol profissional.*

## **C. REFERÊNCIAS DE MARKETING**

### 1. A gestão do marketing no clube ocorre com base em algum modelo teórico ou prático?

- *Se sim, qual?*

- *Se sim, você recorre a referências acadêmicas? Se sim, quais são usadas e como elas são obtidas? Qual a importância das mesmas?*

## **D. PLANEJAMENTO DO MARKETING**

### 1. Você saber dizer se o clube possui missão, visão, valores e objetivos?

- Se sim, quais são?

2. Você saber dizer se o clube possui um planejamento (estratégico) geral?

- Se sim, como, quando e para qual período o mesmo é realizado? Quem participa da elaboração do mesmo? Como a aplicação e os resultados do mesmo são controlados?

3. E sobre o marketing, é realizado um planejamento estratégico?

- Se sim, quando e para qual período o mesmo é realizado? Quem participa da criação e da aprovação do planejamento?

- O clube segmenta o mercado e seleciona um mercado-alvo?

- É definido um posicionamento para o clube?

- É realizado um planejamento específico para a gestão da marca do clube?

### **D1. Pesquisa para o planejamento**

1. Para a realização do planejamento de marketing são realizadas análises internas e externas (ambiental, setor, concorrentes e torcedores/consumidores)?

- De maneira formal?

- Se sim, como elas são realizadas e por quem? Qual periodicidade das análises? É utilizada alguma ferramenta para essas análises (SWOT)?

### **D2. Metas e objetivos de marketing**

1. Atualmente, a área/departamento de marketing possui metas e objetivos definidos e claros?

- Se sim, quais são?

- Como eles são definidos, quem participa do processo de elaboração e definição, qual o prazo médio de duração e são utilizados indicadores de desempenho para realizar o controle?

### **E. AÇÕES DE MARKETING**

1. Quais ações de marketing são realizadas atualmente e como elas são realizadas?

- Ações offline, ações online, junto aos torcedores/clientes, com os patrocinadores e parceiros do clube.

2. Há um planejamento prévio para a realização dessas ações?

- Se sim, quando e para qual período o mesmo é realizado? Quem participa do planejamento e da aprovação? Os torcedores fazem parte? São utilizados indicadores de resultados?

- Se não, por quê?

3. No planejamento há preocupação em prever/realizar ações que abordem todos os 4Ps de marketing (produto, praça, preço e promoção) ou é focado algum?

- Cite exemplos para cada um dos Ps.

- O marketing participa do processo de definição dos preços do clube, principalmente dos ingressos e sócio-torcedor?

- São elaboradas ações relativas às instalações do clube, principalmente ao estádio, para atrair mais torcedores? Se sim, quais?

- São desenvolvidas ações promocionais e de comunicação com fins comerciais? Se sim, quais?

## **F. PRODUTOS E SERVIÇOS DE MARKETING**

1. Quais produtos e serviços relacionados ao Marketing Esportivo são oferecidos atualmente aos torcedores (ex.: loja oficial, sócio-torcedor, escolinha, licenciamentos, patrocínios, promoções, experiências, etc.)?

- Como eles funcionam?

- Todos são geridos e controlados pelo marketing do clube?

2. Como os produtos e serviços de marketing são criados?

- Quem participa da criação? Os torcedores são ouvidos? A equipe de marketing é incentivada a inovar e sugerir novos produtos e serviços?

## **G. COMERCIALIZAÇÃO**

1. Como são comercializados os diversos tipos de propriedades do clube (patrocínios, parcerias, licenciamentos e demais produtos)?

2. É realizado um planejamento formal para a comercialização dessas propriedades/produtos?

- Se sim, quem participa da elaboração? Como e por quem são definidos os produtos e valores?

- Qual produto é o foco comercial do clube?

- São elaborados planos/propostas comerciais para a venda dos patrocínios e das demais propriedades do clube? Como ele é divulgado, disponibilizado?

## **H. TORCEDOR**

1. Como o torcedor é visto pelo clube: benfeitor, apaixonado, cliente?

2. O clube usa alguma ferramenta para o gerenciamento do relacionamento com os torcedores/clientes? Ex.: CRM

-Se sim, qual?

- O departamento de marketing participa da elaboração dos processos do clube, principalmente os ligados aos jogos e ao treinamento dos funcionários, visando melhorar o atendimento dos torcedores? Se sim, que ações são realizadas a respeito.

3. São feitas pesquisas junto aos torcedores/consumidores para conhecê-los e obter informações?

- Se sim, quem realiza as pesquisas, com qual frequência e o que costuma ser pesquisado? Como as informações obtidas são geridas e utilizadas?

4. É realizado um planejamento formal para o relacionamento com os diversos públicos, especialmente com os torcedores?

5. São realizadas ações com o objetivo de aproximar o clube dos torcedores, criando uma relação com os atuais e conquistando novos?

- *Se sim, quais?*

- *Os seguintes elementos são utilizados:*

- *Mascotes;*
- *Músicas; bandas; dançarinas (cheerleaders) e grupos de dança;*
- *Ações no intervalo dos jogos como shows musicais, de dança e diversos tipos de interações/brincadeiras (câmera do beijo, gols do meio campo, etc.);*
- *Locutores e animadores de torcida;*
- *Fogos de artifícios;*
- *Ações temáticas nos jogos relacionados à temas/datas comemorativas e/ou em homenagem à atletas;*
- *Festas antes das partidas com música, opções de comida e de bebidas, animadores e atrações para todos os públicos, especialmente para crianças;*
- *Eventos especiais como jogos festivos, premiações, eventos sociais, festas etc.;*
- *Aproximação e uso de celebridades.*

## **I. ATIVIDADES NÃO MARKETING**

1. A equipe de marketing realiza alguma atividade, ação ou gere algum produto/serviço que não seja relacionado ao ME?

- *Tal responsabilidade dificulta a atividade da equipe?*

## **J. CONTROLE E AVALIAÇÃO**

1. São realizados o controle e a avaliação do:

- (i) Planejamento;
- (ii) Processo de implementação das ações, dos produtos e serviços ligados ao marketing;
- (iii) Membros da equipe de marketing.

- *Se sim, como ele é realizado? São utilizadas ferramentas para o controle e avaliação? Quais?*

## **LEGITIMAÇÃO DA ENTREVISTA**

1. Deseja acrescentar mais algum aspecto que considere relevante para o esclarecimento da sua opinião acerca das temáticas abordadas?

2. Possui alguma questão final sobre a entrevista ou sobre a pesquisa que estamos realizando?

3. Irei enviar a transcrição da entrevista e, caso o Sr.(a) queira, fique à vontade para fazer alguma observação, complementação ou correção.

***Obrigado pela sua importante colaboração!***

## Apêndice 2 - Carta convite para os entrevistados



São Paulo, xx de xxxxx de 201x.

Como orientadora de Doutorado na área de Estudos do Esporte do estudante Ivan Furegato Moraes venho por meio desta solicitar a colaboração do XXXXXXXXX (nome do clube) na pesquisa de doutorado intitulada **“Marketing e futebol: integração teoria/prática na gestão do marketing em clubes de futebol profissionais brasileiros”**

A participação do clube se dará por meio da autorização para que o responsável da área de marketing do clube conceda entrevista ao estudante, que terá como objetivo identificar e descrever como o clube estrutura, organiza, planeja, executa/aplica e controla a sua área de marketing; quais ferramentas do Marketing Esportivo são utilizadas; quais ações, produtos e serviços de marketing existem; e quais as atividades rotineiras realizadas pela equipe de marketing do clube.

Ressaltamos que o tanto o nome do clube como o do entrevistado serão omitidos no texto dos resultados da Tese e em publicações sobre a pesquisa e que ambos possuem liberdade para deixar de participar do estudo a qualquer momento, além de salvuardarmos a confidencialidade, o sigilo e a privacidade de todos os participantes. A pesquisa foi aprovada no Exame de Qualificação de doutorado do curso de pós-graduação em Educação Física e Esporte e pelo Comitê de Ética da EEFE/USP sob o número 88434418.4.0000.5391.

Agradecemos antecipadamente a sua colaboração, na certeza de que os conhecimentos resultantes desta pesquisa irão contribuir para o desenvolvimento científico e prático da Gestão e do Marketing Esportivo brasileiros. Qualquer dúvida, por favor, entrar em contato comigo ou com o estudante através dos e-mails: [flaviacb@usp.br](mailto:flaviacb@usp.br) e [ifuregato@usp.br](mailto:ifuregato@usp.br).

Atenciosamente,

Prof.ª Dra. Flávia da Cunha Bastos  
Professora Associada  
Departamento de Esporte - EEFE-USP

<http://lattes.cnpq.br/4818247631174215>

Av. Professor Mello Moraes, 65  
CEP 05508-900 | São Paulo - SP | Brasil  
55 11 3091-3077 | [www.eefe.usp.br](http://www.eefe.usp.br)



## Apêndice 3 - Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO  
ESCOLA DE EDUCAÇÃO FÍSICA E ESPORTE  
Comitê de Ética em Pesquisa

Formulário E

### TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

#### I - DADOS DE IDENTIFICAÇÃO DO SUJEITO DA PESQUISA

##### 1. DADOS DO INDIVÍDUO

Nome completo \_\_\_\_\_

Sexo  Masculino  
 Feminino

RG \_\_\_\_\_

Data de nascimento \_\_\_\_\_

Endereço completo \_\_\_\_\_

CEP \_\_\_\_\_

Fone \_\_\_\_\_

e-mail \_\_\_\_\_

#### II - DADOS SOBRE A PESQUISA CIENTÍFICA

##### 1. Título do Projeto de Pesquisa

Marketing e futebol: integração teoria/prática na gestão do Marketing Esportivo em clubes de futebol profissionais brasileiros

##### 2. Pesquisador Responsável

Flávia da Cunha Bastos

##### 3. Cargo/Função

Professora / Pesquisador

##### 4. Avaliação do risco da pesquisa:

RISCO MÍNIMO  RISCO BAIXO  RISCO MÉDIO  RISCO MAIOR  
*(probabilidade de que o indivíduo sofra algum dano como consequência imediata ou tardia do estudo)*

##### 5. Duração da Pesquisa

2 anos

#### III - EXPLICAÇÕES DO PESQUISADOR AO INDIVÍDUO OU SEU REPRESENTANTE LEGAL SOBRE A PESQUISA, DE FORMA CLARA E SIMPLES, CONSIGNANDO:

O objetivo dessa pesquisa é identificar quais elementos oriundos dos modelos teóricos de gestão do Marketing e do Marketing Esportivo e da prática realizada pelos clubes de futebol profissionais brasileiros analisados podem ser considerados para embasar a construção de um modelo teórico/prático para a gestão do Marketing Esportivo adequado à realidade brasileira. A sua participação nesse estudo, através de preenchimento de questionário e resposta as questões da entrevista é voluntária. Inexistem situações em que possam ocorrer desconfortos e não há riscos físicos ou psicológicos, bem como não existem benefícios que poderão ser obtidos. Sua participação não será remunerada e nem haverá custos decorrentes da sua participação na pesquisa.

#### IV - ESCLARECIMENTOS DADOS PELO PESQUISADOR SOBRE GARANTIAS DO SUJEITO DA PESQUISA:

1. Acesso, a qualquer tempo, às informações sobre procedimentos, riscos e benefícios relacionados à pesquisa, inclusive para dirimir eventuais dúvidas;
2. Liberdade de se retirar a seu consentimento a qualquer momento e de deixar de participar do estudo, sem que isto traga prejuízo à continuidade da assistência;
3. Salvaguardada da confidencialidade, sigilo e privacidade; e
2. Disponibilidade de assistência no HU ou HCFMUSP, por eventuais danos à saúde, decorrentes da pesquisa.

#### V - INFORMAÇÕES DE NOMES, ENDEREÇOS E TELEFONES DOS RESPONSÁVEIS PELO ACOMPANHAMENTO DA PESQUISA, PARA CONTATO EM CASO DE INTERCORRÊNCIAS CLÍNICAS E REAÇÕES ADVERSAS.

Flávia da Cunha Bastos (11) 3294 8507

**UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO**  
**ESCOLA DE EDUCAÇÃO FÍSICA E ESPORTE**  
Comitê de Ética em Pesquisa

Formulário E

Av. Diógenes Ribeiro de Lima, 2735, Apto. 61B – Alto de Pinheiros – SP. CEP 05458-002  
Ivan Furegato Moraes (11) 96066 1882  
R. Itapiru, 377, Apto. 52 – Saúde – São Paulo – SP. CEP 04143-010  
Comitê de Ética em Pesquisa- Escola de Educação Física e Esportes da Universidade de São Paulo  
(11) 3091.3097 Av. Prof. Mello Moraes, 65 - Cidade Universitária - São Paulo - SP. CEP: 05508-030

**VI. - OBSERVAÇÕES COMPLEMENTARES**

\_\_\_\_\_

**VII - CONSENTIMENTO PÓS-ESCLARECIDO**

Declaro que, após convenientemente esclarecido pelo pesquisador e ter entendido o que me foi explicado, consinto em participar do presente Projeto de Pesquisa.

\_\_\_\_\_, \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
assinatura do sujeito da pesquisa  
ou responsável legal

\_\_\_\_\_  
Ivan Furegato Moraes  
RG. 29.094.039-4

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

**I - DADOS DE IDENTIFICAÇÃO DA ENTIDADE SUJEITO DA PESQUISA E DO SEU RESPONSÁVEL**

**1. DADOS DA ENTIDADE**

Razão social \_\_\_\_\_  
CNPJ \_\_\_\_\_  
Endereço completo \_\_\_\_\_  
CEP \_\_\_\_\_  
Fone \_\_\_\_\_  
e-mail \_\_\_\_\_

**2. DADOS DO RESPONSÁVEL**

Nome completo \_\_\_\_\_  
Sexo  Masculino  
 Feminino  
RG \_\_\_\_\_  
Data de nascimento \_\_\_\_\_  
Endereço completo \_\_\_\_\_  
CEP \_\_\_\_\_  
Fone \_\_\_\_\_  
e-mail \_\_\_\_\_

**II - DADOS SOBRE A PESQUISA CIENTÍFICA**

1. Título do Projeto de Pesquisa

Marketing e futebol: integração teoria/prática na gestão do Marketing Esportivo em clubes de futebol profissionais brasileiros

2. Pesquisador Responsável

Flávia da Cunha Bastos

3. Cargo/Função

Professora / Pesquisador

4. Avaliação do risco da pesquisa:

RISCO MÍNIMO  RISCO BAIXO  RISCO MÉDIO  RISCO MAIOR  
*(probabilidade de que o indivíduo sofra algum dano como consequência imediata ou tardia do estudo)*

5. Duração da Pesquisa

2 anos

**III - EXPLICAÇÕES DO PESQUISADOR AO INDIVÍDUO OU SEU REPRESENTANTE LEGAL SOBRE A PESQUISA, DE FORMA CLARA E SIMPLES, CONSIGNANDO:**

O objetivo dessa pesquisa é identificar quais elementos oriundos dos modelos teóricos de gestão do Marketing e do Marketing Esportivo e da prática realizada pelos clubes de futebol profissionais brasileiros analisados podem ser considerados para embasar a construção de um modelo teórico/prático para a gestão do Marketing Esportivo adequado à realidade brasileira. A participação do clube ocorrerá por meio de entrevista com o responsável pelo departamento de marketing da instituição e pela cessão de documento oficiais, não confidenciais, relacionados à aplicação do marketing esportivo no clube. Inexistem situações em que possam ocorrer desconfortos e não há riscos físicos ou psicológicos, bem como não existem benefícios que poderão ser obtidos. Sua participação não será remunerada e nem haverá custos decorrentes da sua participação na pesquisa.

**IV - ESCLARECIMENTOS DADOS PELO PESQUISADOR SOBRE GARANTIAS DO SUJEITO DA PESQUISA:**

1. Acesso, a qualquer tempo, às informações sobre procedimentos, riscos e benefícios relacionados à pesquisa, inclusive para dirimir eventuais dúvidas;

2. Liberdade de se retirar a seu consentimento a qualquer momento e de deixar de participar do estudo, sem que isto traga prejuízo à continuidade da assistência.
3. Salvaguardada da confidencialidade, sigilo e privacidade; e
2. Disponibilidade de assistência no HU ou HCFMUSP, por eventuais danos à saúde, decorrentes da pesquisa.

**V - INFORMAÇÕES DE NOMES, ENDEREÇOS E TELEFONES DOS RESPONSÁVEIS PELO ACOMPANHAMENTO DA PESQUISA, PARA CONTATO EM CASO DE INTERCORRÊNCIAS CLÍNICAS E REAÇÕES ADVERSAS.**

Flávia da Cunha Bastos (11) 3294 8507  
Av. Diógenes Ribeiro de Lima, 2735, Apto. 61B – Alto de Pinheiros – SP. CEP 05458-002  
Ivan Furegato Moraes (11) 96066 1882  
R. Itapiru, 377, Apto. 52 – Saúde – São Paulo – SP. CEP 04143-010  
Comitê de Ética em Pesquisa- Escola de Educação Física e Esportes da Universidade de São Paulo  
(11) 3091.3097 Av. Prof. Mello Moraes, 65 - Cidade Universitária - São Paulo - SP. CEP: 05508-030

**VI - OBSERVAÇÕES COMPLEMENTARES**

**VII - CONSENTIMENTO PÓS-ESCLARECIDO**

Declaro que, após convenientemente esclarecido pelo pesquisador e ter entendido o que me foi explicado, autorizo a participação da citada entidade no presente Projeto de Pesquisa por meio de entrevista com o responsável pelo departamento de marketing e a cessão de documentos não confidenciais relacionados ao marketing da entidade.

\_\_\_\_\_ , \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
assinatura do responsável  
pela entidade

\_\_\_\_\_  
Ivan Furegato Moraes  
RG. 29.094.039-4

# ANEXOS

## Anexo 1 - Os 20 clubes europeus com maiores receitas na temporada 2017/18

Deloitte Football Money League 2019 | Ups and downs

### Ups and downs

2017/18 Revenue (€m)

1	↑	1	Real Madrid	750.9
2	↑	1	FC Barcelona	690.4
3	↓	(2)	Manchester United	666.0
4	↔	0	Bayern Munich	629.2
5	↔	0	Manchester City	568.4
6	↑	1	Paris Saint-Germain	541.7
7	↑	2	Liverpool	513.7
8	↔	0	Chelsea	505.7
9	↓	(3)	Arsenal	439.2
10	↑	1	Tottenham Hotspur	428.3
11	↓	(1)	Juventus	394.9
12	↔	0	Borussia Dortmund	317.2
13	↔	0	Atlético de Madrid	304.4
14	↑	1	Internazionale	280.8
15	n/a	new	AS Roma	250.0
16	↔	0	Schalke 04	243.8
17	↑	3	Everton	212.9
18	n/a	new	AC Milan	207.7
19	n/a	new	Newcastle United	201.5
20	↓	(3)	West Ham United	197.9

2016/17 Revenue (€m)

1	↔	0	Manchester United	676.3
2	↑	1	Real Madrid	674.6
3	↓	(1)	FC Barcelona	648.3
4	↔	0	Bayern Munich	587.8
5	↔	0	Manchester City	527.7
6	↑	1	Arsenal	487.6
7	↓	(1)	Paris Saint-Germain	486.2
8	↔	0	Chelsea	428.0
9	↔	0	Liverpool	424.2
10	↔	0	Juventus	405.7
11	↑	1	Tottenham Hotspur	359.5
12	↓	(1)	Borussia Dortmund	332.6
13	↔	0	Atlético de Madrid	272.5
14	↑	6	Leicester City	271.1
15	↑	4	Internazionale	262.1
16	↓	(2)	Schalke 04	230.2
17	↑	1	West Ham United	213.3
18	n/a	new	Southampton	212.1
19	n/a	new	Napoli	200.7
20	n/a	new	Everton	199.2

● DFML position    ● Change on previous year    ● Number of positions changed

Fonte: Deloitte (2019).

## Anexo 2 - Evolução dos negócios do Manchester United entre 1961 e 2014

Ano	Atividade
1961	Criação da MUDA cuja principal atividade foi organizar e gerir a loteria do clube.
1964	Construção dos camarotes em Old Trafford;
1967	Abertura da loja oficial do clube em Old Trafford;
1968	Registro da patente da marca Manchester United;
1975	Instalação de placas de publicidade no estádio;
1982	Primeiro contrato de patrocínio internacional com a japonesa Sharp;
1985	Criação da equipe de basquete e parceria com agência de Marketing para a busca de patrocinadores;
1986	Inauguração do museu do clube, o primeiro de um clube inglês;
1988	Início da venda de produtos licenciados por catálogos;
1991	Início da venda das ações na bolsa de valores;
1992	Lançamento da revista oficial do clube ( <i>Manchester United Magazine</i> );
1994	Criação da rádio oficial;
1995	Pela primeira vez na história do clube as receitas de <i>merchandising</i> foram superiores as do <i>matchday</i> ;
1996	Criação do site oficial;
1997	Parceria com o banco HSBC que possibilitou ampliar a operação na Ásia e abertura da primeira loja da rede de cafés do clube ( <i>Red Café</i> );
1998	Ampliação do museu, lançamento do canal de televisão oficial do clube (MUTV) e ampliação de Old Trafford para 67.400 pessoas;
2000	Abertura de três megalojas: em Old Trafford, Singapura e Dublin (Irlanda). Assinatura do contrato de 13 anos com a Nike por 302,9 milhões de libras;
2001	Parceria com o New York Yankees e primeiro tour pela Ásia (Malásia e Tailândia);
2005	Malcolm Glazer compra o clube por 1,04 bilhões de euros;
2014	Assinatura do maior contrato de patrocínio da história do clube com a General Motors por 423 milhões de euros por 8 anos e com a Adidas por 942 milhões por 10 anos.

Fonte: Adaptado de Boli (2017, p. 409).

## Anexo 3 - Ranking Nacional de Clubes 2020 da CBF



### RNC – RANKING NACIONAL DOS CLUBES 2020

Pos.	Clube	Fed.	Pontos	Dif.	Pos.	Clube	Fed.	Pontos	Dif.
1	Palmeiras	SP	16.640	-	46	São Bento	SP	2.741	95
2	Flamengo	RJ	15.428	1.212	47	Botafogo	PB	2.724	17
3	Grêmio	RS	15.160	268	48	Botafogo	SP	2.660	64
4	Cruzeiro	MG	15.118	42	49	Joinville	SC	2.565	95
5	Santos	SP	13.944	1.174	50	Operário	PR	2.546	19
6	Atlético	PR	13.466	478	51	Ypiranga	RS	2.234	312
7	Atlético	MG	13.096	370	52	Confiança	SE	2.121	113
8	Corinthians	SP	13.084	12	53	Remo	PA	2.120	1
9	Internacional	RS	12.204	880	54	Tombense	MG	2.059	61
10	Bahia	BA	10.719	1.485	55	Tupi	MG	1.898	161
11	São Paulo	SP	10.526	193	56	Volta Redonda	RJ	1.791	107
12	Chapecoense	SC	10.142	384	57	Salgueiro	PE	1.678	113
13	Fluminense	RJ	9.938	204	58	ASA	AL	1.633	45
14	Botafogo	RJ	9.640	298	59	Globo	RN	1.613	20
15	Vasco da Gama	RJ	9.242	398	60	Atlético	AC	1.562	51
16	Sport	PE	7.237	2.005	61	Ferroviário	CE	1.515	47
17	Vitória	BA	7.045	192	62	América	RN	1.488	27
18	América	MG	6.798	247	63	São José	RS	1.383	105
19	Ceará	CE	6.751	47	64	Juazeirense	BA	1.292	91
20	Goiás	GO	6.703	48	65	Moto Club	MA	1.223	69
21	Ponte Preta	SP	6.694	9	66	Brusque	SC	1.178	45
22	Avaí	SC	6.675	19	67	Imperatriz	MA	1.136	42
23	Fortaleza	CE	6.585	90	68	Rio Branco	AC	1.109	27
24	Coritiba	PR	5.958	627	69	Aparecidense	GO	1.103	6
25	Atlético	GO	5.834	124	70	Campinense	PB	1.059	44
26	Paraná	PR	5.594	240	71	Altos	PI	1.026	33
27	Figueirense	SC	5.178	416	72	Itabaiana	SE	1.018	8
28	Paysandu	PA	5.166	12	73	Treze	PB	1.017	1
29	Juventude	RS	4.763	403	74	URT	MG	1.005	12
30	CSA	AL	4.500	263	75	Macaé	RJ	1.000	5
31	Londrina	PR	4.498	2	76	Mogi Mirim	SP	986	14
32	CRB	AL	4.473	25	77	Santos	AP	981	5
33	Vila Nova	GO	4.427	46	78	Caldense	MG	968	13
34	Santa Cruz	PE	4.378	49	79	River	PI	953	15
35	Sampaio Corrêa	MA	4.312	66	80	São Raimundo	PA	940	13
36	Criciúma	SC	4.218	94	81	Ituano	SP	924	16
37	Bragantino	SP	4.145	73	81	Fluminense de Feira	BA	924	0
38	Oeste	SP	3.920	225	81	Sinop	MT	924	0
39	Brasil	RS	3.844	76	84	Caxias	RS	909	15
40	Luverdense	MT	3.780	64	85	Boavista	RJ	885	24
41	Náutico	PE	3.748	32	86	Sergipe	SE	850	35
42	Guarani	SP	3.477	271	87	Central	PE	849	1
43	Cuiabá	MT	3.271	206	88	São Raimundo	RR	822	27
44	Boa Esporte	MG	3.117	154	89	Manaus	AM	803	19
45	ABC	RN	2.836	281	90	Real Desportivo	RO	747	56

Revisado e atualizado em 09/12/2019

Pág. 1/3



## RNC - RANKING NACIONAL DOS CLUBES 2020

Pos.	Clube	Fed.	Pontos	Dif.	Pos.	Clube	Fed.	Pontos	Dif.
91	Portuguesa	SP	734	13	136	Itumbiara	GO	357	7
92	Cianorte	PR	699	35	137	Genus	RO	355	2
93	Tubarão	SC	682	17	138	Uberlândia	MG	336	19
94	Brasiliense	DF	638	44	139	Guaratinguetá	SP	332	4
95	Murici	AL	634	4	140	Gurupi	TO	330	2
95	Corumbaense	MS	634	0	140	Audax	SP	330	0
97	Ceilândia	DF	614	20	140	PSTC	PR	330	0
98	Maringá	PR	611	3	140	São Francisco	PA	330	0
99	Ferroviária	SP	604	7	140	Sete de Setembro	MS	330	0
99	Jacuiense	BA	604	0	140	Operário	MS	330	0
101	Guarani de Juazeiro	CE	585	19	140	Sobradinho	DF	330	0
102	Foz	PR	584	1	140	Ypiranga	AP	330	0
103	Internacional	SC	578	6	148	Luziânia	DF	325	5
104	Iporá	GO	570	8	149	Anápolis	GO	314	11
105	Atlético Cearense	CE	559	11	150	Metropolitano	SC	306	8
105	Novo Hamburgo	RS	559	0	151	Vitória	ES	305	1
107	Maranhão	MA	555	4	152	Dom Bosco	MT	304	1
108	Interporto	TO	544	11	153	Desportiva	ES	300	4
109	Coruripe	AL	542	2	154	Anapolina	GO	280	20
110	Bragantino	PA	540	2	155	Americano	RJ	279	1
111	Fast Clube	AM	528	12	156	Atlético	ES	264	15
111	Portuguesa	RJ	528	0	156	Nova Iguaçu	RJ	264	0
113	Novorizontino	SP	520	8	156	Novoperário	MS	264	0
114	América	PE	510	10	159	Sousa	PB	258	6
115	Madureira	RJ	503	7	160	Gama	DF	255	3
116	Nacional	AM	500	3	160	Atlético	RR	255	0
117	Espírito Santo	ES	498	2	160	Bahia de Feira	BA	255	0
118	Palmas	TO	493	5	160	Gaúcho	RS	255	0
119	União	MT	468	25	160	Hercílio Luz	SC	255	0
120	Barcelona	RO	459	9	160	Itaboraí	RJ	255	0
120	Baré	RR	459	0	160	Patrocinense	MG	255	0
122	Vitória da Conquista	BA	434	25	160	Potiguar	RN	255	0
123	Galvez	AC	430	4	160	São Paulo	RS	255	0
124	Linense	SP	420	10	160	Serrano PB	PB	255	0
125	Cordino	MA	417	3	160	Trem	AP	255	0
126	Princesa do Solimões	AM	414	3	160	Vitória	PE	255	0
127	Comercial	MS	401	13	172	Red Bull	SP	254	1
128	Floresta	CE	390	11	173	ICASA	CE	235	19
129	Independente	PA	384	6	174	Guarany de Sobral	CE	233	2
129	São Caetano	SP	384	0	175	Águia de Marabá	PA	216	17
131	Avenida	RS	380	4	176	ASSU	RN	204	12
131	Santa Cruz	RN	380	0	176	Belo Jardim	PE	204	0
131	Serra	ES	380	0	176	Flamengo	PE	204	0
134	Parnahyba	PI	365	15	176	Macapá	AP	204	0
135	Villa Nova	MG	364	1	176	Mirassol	SP	204	0

Revisado e atualizado em 09/12/2019



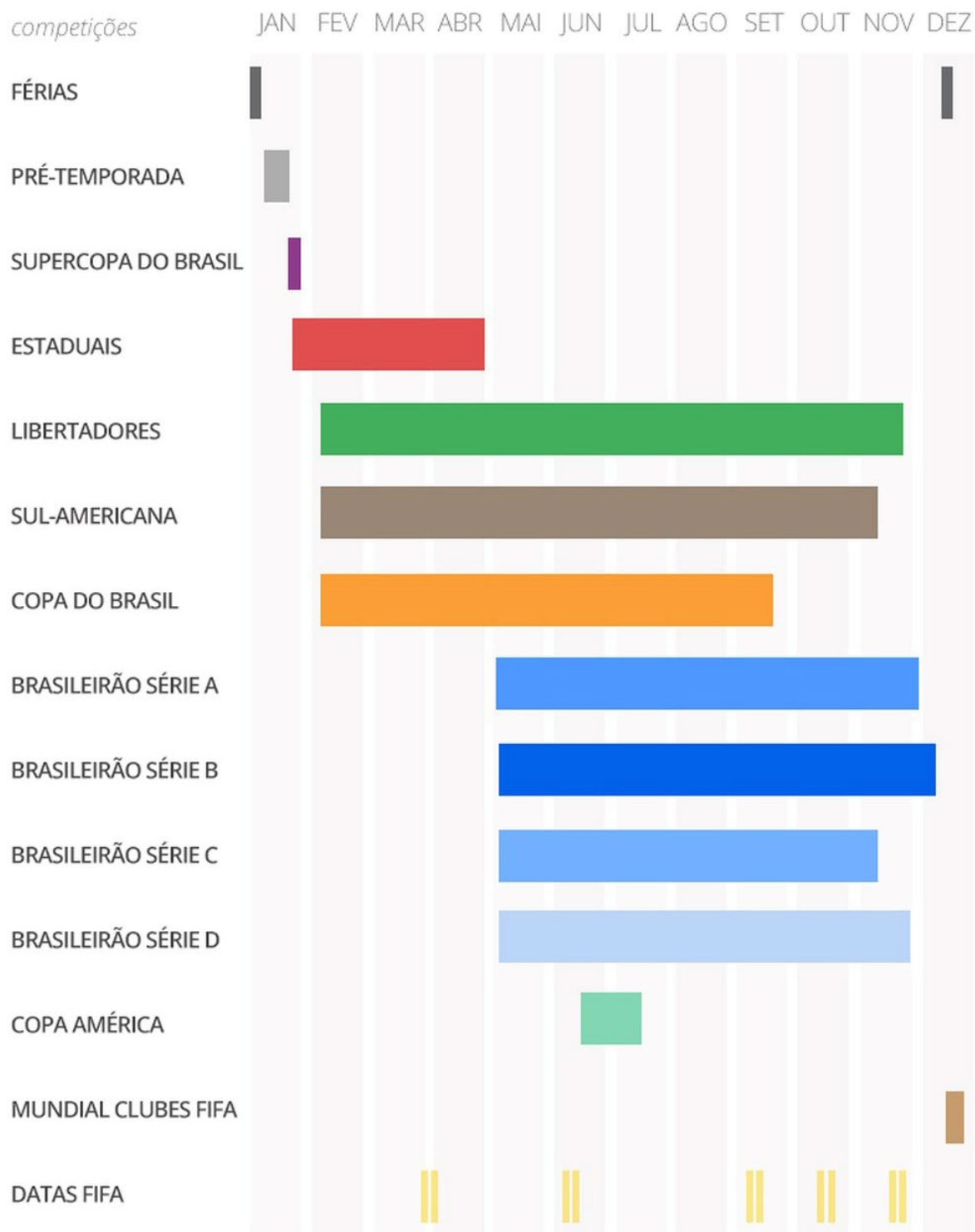


## RNC - RANKING NACIONAL DOS CLUBES 2020

Pos.	Clube	Fed.	Pontos	Dif.	Pos.	Clube	Fed.	Pontos	Dif.
176	Plácido de Castro	AC	204	0	220	Estrela do Norte	ES	25	0
176	Prudentópolis	PR	204	0	220	Piauí	PI	25	0
176	Quatro de Julho	PI	204	0	220	Real Noroeste	ES	25	0
176	Santa Rita	AL	204	0					
176	Sparta	TO	204	0					
186	Goianésia	GO	203	1					
186	Náutico	RR	203	0					
188	São Bernardo	SP	195	8					
189	Atlético	PE	153	42					
189	Bangu	RJ	153	0					
189	Jacobina	BA	153	0					
189	Serra Talhada	PE	153	0					
189	Tocantins de Miracema	TO	153	0					
189	XV de Piracicaba	SP	153	0					
195	Tocantinópolis	TO	152	1					
196	Rondoniense	RO	147	5					
197	Lajeadense	RS	143	4					
198	Operário	MT	126	17					
199	Mixto	MT	125	1					
200	J. Malucelli	PR	122	3					
201	Estanciano	SE	114	8					
202	Rio Branco	ES	113	1					
203	Resende	RJ	103	10					
204	Araguaia	MT	102	1					
204	Galícia	BA	102	0					
206	Inter de Limeira	SP	100	2					
207	Vilhena	RO	76	24					
208	Brasília	DF	75	1					
208	Votuporanguense	SP	75	0					
210	Santo André	SP	70	5					
211	CRAC	GO	65	5					
212	Aimoré	RS	60	5					
213	Colo Colo	BA	52	8					
214	Duque de Caxias	RJ	51	1					
214	Serrano	BA	51	0					
216	Ivinhema	MS	50	1					
216	Parauapebas	PA	50	0					
216	Capivariano	SP	50	0					
219	Friburguense	RJ	45	5					
220	Águia Negra	MS	25	20					
220	Alecrim	RN	25	0					
220	Amadense	SE	25	0					
220	Cabofriense	RJ	25	0					
220	CENE	MS	25	0					
<b>227</b> Total de Clubes									

Revisado e atualizado em 09/12/2019

## Anexo 4 - Calendário do futebol brasileiro 2020



Fonte: ASSESSORIA CBF (2019a).