

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA  
CENTRO SOCIOECONÔMICO  
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS DA ADMINISTRAÇÃO**

**JENNYFER MAFRA DE OLIVEIRA**

**MARKETING ESPORTIVO: ANÁLISE DO LICENCIAMENTO DE MARCAS DOS  
CLUBES BRASILEIROS DE FUTEBOL PROFISSIONAL**

Florianópolis  
2022

JENNYFER MAFRA DE OLIVEIRA

**MARKETING ESPORTIVO: ANÁLISE DO LICENCIAMENTO DE MARCAS DOS  
CLUBES BRASILEIROS DE FUTEBOL PROFISSIONAL**

Trabalho de Curso apresentado à disciplina CAD 7305 como  
requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em  
Administração pela Universidade Federal de Santa Catarina.

Enfoque: Monográfico

Área de concentração: Marketing

Orientador: Prof. PhD. Rudimar Antunes da Rocha

Florianópolis

2022

Ficha de identificação da obra elaborada pelo autor,  
através do Programa de Geração Automática da Biblioteca Universitária da UFSC.

Oliveira, Jennyfer Mafra de  
Marketing Esportivo : Análise do Licenciamento de  
Marcas dos Clubes Brasileiros de Futebol Profissional /  
Jennyfer Mafra de Oliveira ; orientador, Rudimar Antunes  
da Rocha, 2022.  
66 p.

Trabalho de Conclusão de Curso (graduação) -  
Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Sócio  
Econômico, Graduação em Administração, Florianópolis, 2022.

Inclui referências.

1. Administração. 2. Administração. 3. Licenciamento de  
Marca. 4. Clubes Brasileiros de Futebol Profissional. 5.  
Gestão de Marketing. I. Rocha, Rudimar Antunes da. II.  
Universidade Federal de Santa Catarina. Graduação em  
Administração. III. Título.

JENNYFER MAFRA DE OLIVEIRA

**MARKETING ESPORTIVO: ANÁLISE DO LICENCIAMENTO DE MARCAS DOS CLUBES BRASILEIROS DE FUTEBOL PROFISSIONAL**

Este Trabalho de Curso foi julgado adequado e aprovado na sua forma final pela Coordenadoria Trabalho de Curso do Departamento de Ciências da Administração da Universidade Federal de Santa Catarina.

Florianópolis, 22 de Julho de 2022.

Prof. Dra. Ana Luiza Paraboni  
Coordenador de Trabalho de Curso

**Avaliadores:**

Prof. PhD. Rudimar Antunes da Rocha  
Orientador  
Universidade Federal de Santa Catarina

Prof. Dr. Allan Augusto Platt  
Avaliador  
Universidade Federal de Santa Catarina

João Henriques de Souza Júnior (Doutorando PPGAdm/UFSC)  
Avaliador  
Universidade Federal de Santa Catarina

## **AGRADECIMENTOS**

Ao meu orientador Professor Rudimar Antunes da Rocha por toda dedicação e compreensão comigo - Obrigada por ter aceitado esse desafio e acreditado que daria certo. A Universidade Federal de Santa Catarina por me proporcionar tantos aprendizados e possibilidades de crescimento profissional. A toda equipe da Destra Tecnologia Ltda. que foi fundamental para a execução deste trabalho e de tantos outros durante a minha graduação. Aos meus colegas de graduação, por toda troca realizada durante esses anos. Aos professores da UFSC que me deram aula nos nove semestres de graduação - obrigada por todo conhecimento compartilhado. Aos meus pais, Josiane J. Mafra de Oliveira e Hélio F. de Oliveira, que sempre foram a minha base e meus principais incentivadores, em especial a minha mãe, que sempre segurou a barra quando eu achava que não daria conta. A minha Avó Julieta por todas as orações feitas quando sabia que eu tinha uma prova ou estava indo mal em alguma matéria. E por último, não menos importante, aos meus amigos, que sempre acreditaram no meu potencial, por muitas vezes até mais do que eu mesma.

“Por mais brilhantes que a estratégia seja, você deve sempre olhar para os resultados”  
(Winston Churchill)

## RESUMO

A gestão de marketing do ativo intangível marca tem se diferenciado, por meio de ações estratégicas de licenciamento e parcerias mercadológicas profissionalizadas. O licenciamento de marcas é a concessão por parte do detentor de uma propriedade intelectual, denominada de marca, para um terceiro com o intuito de exploração comercial. Por isto, o objetivo central deste TCC foi o de estudar a gestão do licenciamento de marcas efetivada pela Destra Tecnologia Ltda. de clubes brasileiros de futebol profissional, no período de 2019-2021. O estudo de caso Destra Tecnologia Ltda. foi utilizado, por ser ela uma empresa renomada que se destaca na parceria nas ações de licenciamento de marcas dos clubes de futebol profissional. O estudo de caso foi feito de dados secundários disponibilizados pela supracitada empresa, possibilitando a avaliação da jornada e resultados financeiros do tema em questão, com coleta dos dados iniciada em 2019 e, por causa da Pandemia Covid-19, complementada em 2022. A técnica de coleta foi efetivada de documentos e da consulta do site oficial da Destra Tecnologia Ltda., permitindo o mapeamento da jornada do licenciamento de marca de seis clubes de futebol profissional brasileiro das séries A, B e C do campeonato nacional. A identificação dos clubes foi mantida em sigilo, usando-se a nomenclatura de Clubes A; B; C; D; E; e, F. Desses seis clubes com marcas licenciadas pela Destra, constatou-se que os Clubes A; C; D; E; e, F tiveram queda na comercialização de produtos na comparação de 2020/2019, mas o Clube B aumentou a comercialização no período. Já, na relação do ano de 2021/2020 verificou-se que os seis clubes tiveram resultados positivos no faturamento dos produtos licenciados pela Destra. Supõe-se que essas constatações estão associadas ao isolamento social devido o Covid-19, que distanciou os torcedores dos estádios de futebol em 2020 e parte de 2021, reduzindo a aquisição de produtos licenciados desses clubes. Conclui-se que a gestão de marketing, com parcerias do licenciamento de marca dos clubes de futebol profissional é um mercado que tem potencial para crescer, mas que deve ser melhor explorado no Brasil.

**Palavras-chave:** Licenciamento de Marcas. Clubes de Futebol Profissional Brasileiro. Gestão de Marketing.

## ABSTRACT

The marketing management of the brand intangible asset has distinguished itself through strategic licensing actions and professional marketing partnerships. Brand licensing is an intellectual concession by the owner of a property, as known as a brand, to a third part, aiming a commercial exploration. Therefore, the main objective of this final paper was to assess the management of brand licensing of Destra Tecnologia LTDA. for Brazilian professional football clubs for the period 2019-2021. The case study Destra Tecnologia LTDA was used once this is a renowned company which stands out in the partnership with brand licensing actions for professional football clubs. This case study was made of secondary data provided by the company mentioned above, enabling the evaluation of the journey and financial results of the topic in question, with data collection started in 2019 and finished in 2022 because of the Covid-19 Pandemic. Data collection was based on documents and consultation of the official platform of Destra Tecnologia Ltda., making it possible to map the brand licensing journey of six Brazilian professional football clubs in series A, B and C of the national championship. The identification of clubs is confidential, using the nomenclature of Club A; B; C; D; E and F. Of these six clubs with brands licensed by Destra, it was verified that clubs A, C, D and F had a decrease in sales of its products in comparison of 2020/2019, but club B increased sales in this period. However, in the list of the year 2021/2020 it was found that the six clubs had positive results in the revenue of licensed products by Destra. It is assumed that these findings are linked to social isolation due to Covid-19, which distanced fans from football stadiums in 2020 and part of 2021, reducing the acquisition of licensed products from these clubs. It is concluded that marketing management associated to brand licensing partnerships for professional football clubs is a market that has the potential to grow, but it should be better explored in Brazil.

**Keywords:** Brand Licensing. Brazilian Professional Football Clubs. Marketing Management.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Mix Promocional Esportivo	25
Figura 2 - Fluxograma de Capitação do Licenciamento	46
Figura 3 - Fluxograma Validação de Empresa Produtora	47
Figura 4 - Fluxograma Negociação e Definição das Bases Contratuais	48
Figura 5 - Fluxograma Elaboração e Aprovação de Minuta Contratual	49
Figura 6 - Fluxograma Ativação de Cadastro Plataforma Destra Performa	50
Figura 7 - Fluxograma Procedimentos Iniciais Plataforma Destra Performa	50
Figura 8 - Fluxograma Aprovação de Produto Plataforma Destra Performa	52
Figura 9 - Fluxograma Prestação de Contas de Vendas Plataforma Destra Performa	53

## **LISTA DE QUADROS**

Quadro 1 - Pontos a Serem Negociados no Contrato de Licenciamento de Marca	48
Quadro 2 - Pontos Padrões do Contrato de Licenciamento de Marca	49
Quadro 3 - Informações Necessárias para Cadastro de Produto/Serviço na Plataforma Destra Performa	51

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Percentual de Royalties por Categoria de Produto	39
Tabela 2 - Contextualização dos Seis Clubes Estudados	45
Tabela 3 - Contratos Fechados	53
Tabela 4 - Contratos Vigentes	54
Tabela 5 - Produtos Licenciados	54
Tabela 6 - Produtos Comercializados	55
Tabela 7 - Faturamento no Mercado	55
Tabela 8 - Royalties Gerados	56
Tabela 9 - Porcentagem Média de Royalties	56
Tabela 10 - Total de Garantia Mínima Gerada	56

## **LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

CBF – Confederação Brasileira de Futebol

PIB – Produto Interno Bruto

ABRAL – Associação Brasileira de Licenciamento de Marcas e Personagens

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

RP – Relações Públicas

PIS – Programa de Integração Social

COFINS - Contribuição para o Financiamento da Seguridade Social

ICMS - Imposto sobre Circulação de Mercadorias e Serviços

## SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	12
1.1 PROBLEMA DE PESQUISA	14
1.2 OBJETIVOS	15
1.3 JUSTIFICATIVAS	15
1.4 ESTRUTURAÇÃO DO TRABALHO	16
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	18
2.1 MARKETING ESPORTIVO	18
2.1.1 Produto Esportivo	20
2.1.2 Preço Esportivo	21
2.1.3 Distribuição Esportiva	22
2.1.4 Promoção Esportiva	24
2.2 FUTEBOL	27
2.2.1 Marketing no futebol	28
2.3 LICENCIAMENTO DE MARCA	31
2.3.1 Contrato de Licenciamento	35
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	41
3.1 QUANTO A ABORDAGEM	41
3.2 DO PONTO DE VISTA DOS OBJETIVOS	41
3.3 DO PONTO DE VISTA DOS PROCEDIMENTOS TÉCNICOS	42
3.4 TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS	42
3.4.1 Levantamento Bibliográfico	42
3.4.2 Pesquisa Documental	42
3.4.2.1 Clubes Objetos do Estudo	43
3.4.2.2 Destra	43
3.4.2.3 Destra Performa	43
3.5 ANÁLISE DE DADOS	44
4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	45
4.1 CLUBES LICENCIADOS PELA DESTRA OBJETOS DO ESTUDO	45
4.2 PROCESSO DE LICENCIAMENTO DE MARCA DOS CLUBES	45
4.3 DADOS DE LICENCIAMENTO DE MARCA DOS CLUBES AVALIADOS	53

4.4 CONCLUSÕES DA ANÁLISE DO CASO	57
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	58
REFERÊNCIAS	60
APÊNDICES	66

## 1 INTRODUÇÃO

Nos primórdios da civilização terrestre as atividades e competições eram, supostamente, associadas a valores intrínsecos do ser humano que remetiam a alegria, conquista, aventura, superação e vitória. Descobertas arqueológicas de civilizações milenares, como Egito, Grécia, Roma e China, indicam que as disputas e competições esportivas eram praticadas a mais de 2.500 anos a.C.. Naqueles tempos, as competições eram punitivas às tribos e povos vencedores contra vencidos, às vezes, com a morte dos oponentes, vários tipos de barbáries. O Era de barbárie perdeu espaço no tempo e as competições esportivas tornaram-se fontes de visibilidade e de excelente potencial econômico aos países (ROMÃO, 2007). Os tipos de competições amadora ou profissional, individual ou coletiva reinventaram-se e recentemente agregaram as emergentes tecnologias online. Em todos os casos, o foco econômico tem crescido.

No Brasil, o esporte considerado o mais popular é o futebol. De acordo com o Ministério do Esporte esta é a modalidade mais praticada, com 42,7% de adeptos. No cenário profissional, quando se fala de recursos financeiros, o Relatório da CBF (2019) - Confederação Brasileira de Futebol - intitulado “O impacto do Futebol Brasileiro” retrata que foram movimentados no país, cerca de, R\$ 52.9 bilhões pela indústria do futebol, em 2018. Este montante representa 0,72% de impacto no PIB - Produto Interno Bruto. As fontes de recursos gerados pelo mercado de futebol são por meio das transferências de atletas, negociação dos direitos de transmissão, patrocínio e publicidade, clube sócio, bilheteria de jogos e do licenciamento da marca (SOMOGGI, 2012).

Em especial, nas últimas duas décadas, torcedores e jogadores tornaram-se os maiores ativos dos clubes de futebol profissional no Brasil. As agremiações ficaram vulneráveis aos impactos financeiros, causados por alterações do mercado e de seus desempenhos nos campeonatos lucrativos que participavam (GASPAR et al., 2014). Se por tempo, os torcedores eram considerados espectadores, nas últimas duas décadas ditam o ritmo, o ciclo de vida, as finanças e apoiam ou não as competições e ações de marketing de seu clube. A fronteira que separava o público comum de torcedor ao de consumidor do produto futebol se tornou ínfimo e os investimentos desse parâmetro ganha espaço (ESTEVEVES, 2012).

Atualmente, a relação de consumo está se tornando cada vez mais globalizada, por ser considerado um esporte de forte apelo emocional o futebol deixou de ser apenas um produto voltado para os jogos e campeonatos, e passou a se relacionar diretamente com diversas áreas da indústria de manufaturados, como as indústrias têxteis, de brindes personalizados e do

vestuário (BARO et al., 2020). O consumo, da paixão futebol, pode ser classificado nas seguintes fontes de recursos: mídia, ídolos e licenciamento da marca. A mídia corresponde às transmissões das partidas, dos programas de esporte, das revistas, jornais, acessos ao site por internet e interação às redes sociais dos clubes. Por sua vez, os ídolos são os propulsores para novos e sazonais consumidores, enquanto o licenciamento da marca está associado a produtos exclusivos disponibilizados no varejo atrelados a sua marca, com produtos focados a vários segmentos (ESTEVES, 2012).

De acordo com dados divulgados pela ABRAL - Associação Brasileira de Licenciamento de Marcas e Personagens - o mercado de licenciamento movimentou no Brasil, aproximadamente 21 bilhões de reais no ano de 2021, onde as marcas esportivas representam a segunda categoria licenciada, com cerca de 15% deste volume financeiro. Em âmbito internacional, o Relatório Anual da Pesquisa Global do Setor de Licenciamento da *Licensing International* (2020) indicou que o Brasil em 2019 foi o oitavo país que mais gerou receitas com a venda de produtos licenciados, o que representou, cerca de, 1,8% do total faturado neste mercado, deste total de mercado 10% foram provenientes do mercado esportivo.

O licenciamento de marca por meio de produtos pode instituir vantagem competitiva, tanto às empresas produtoras quanto aos clubes de futebol, permitindo a oferta de um produto, bem ou serviço, com valor agregado significativo a um consumidor, com fidelidade difícil de encontrar em outro segmento (LOIS, 2012). Este interesse das empresas em vincular a marca dos clubes de futebol em seus produtos cresceu nos últimos anos devido à crescente e vasta divulgação do esporte, possibilitando a estas empresas aumentar sua exposição na mídia e sua participação no mercado em que atua, conquistando assim os torcedores destes clubes (BARO et al., 2020).

Mas para que esta parceria seja de sucesso é necessário salientar a importância de que os objetivos dos clubes devem estar integrados com os objetivos destas empresas, desenvolvendo assim um planejamento que envolva todos os membros que compõem o ambiente competitivo do negócio (OLIVEIRA; CARMOS; LUCAS; 2020). Por isso, a importância da adoção de uma série de procedimentos no processo de licenciamento, como a escolha do parceiro, os direitos e deveres das partes, assim como o desenvolvimento do marketing-mix alinhado as exigências do mercado para se atingir as metas pré-estabelecidas no início do processo (LOIS, 2012).

O processo de licenciamento, quando considera a ideia inicial e os prospects a serem inseridos no processo, pode se dar de três formas: a partir da organização esportiva, da empresa

produtora ou por um intermediário ou empresas de licenciamento (LOIS, 2012). As empresas de licenciamento servem como intermediários para as agremiações esportivas que não possuem recursos para manter operações de licenciamento efetivas. Elas operam de modo idêntico aos departamentos de licenciamentos das agremiações esportivas e adotam os mesmos protocolos (MULLIN; HARDY; SUTTON, 2004).

Para a realização do presente TCC foi analisada a gestão do licenciamento de marcas de seis clubes do futebol profissional brasileiro que são parceiros da empresa Destra Tecnologia Ltda. Os clubes não tiveram seus nomes oficiais divulgados: usou-se a nomenclatura Clube A; Clube B; Clube C; Clube D; Clube E; e, Clube F. Ressalte-se que a Destra Tecnologia Ltda. é uma empresa catarinense que atua de forma sólida no licenciamento de marcas. Ela está localizada na região metropolitana de Florianópolis e conta com portfólio de parceiros que contemplam agremiações futebolísticas nacionais e internacionais.

## 1.1 PROBLEMA DE PESQUISA

De acordo com Siqueira (2014) o licenciamento de marca é uma das principais fontes de renda do marketing esportivo. Além da parte econômica, ele caracteriza-se numa ferramenta estratégica relevante, sob o ponto de vista da promoção da marca e fidelização dos seguidores. Para se ter noção, em 2019, esse mercado movimentou no mundo, mais de 280 bilhões de dólares, conforme aponta o Relatório Anual da Pesquisa Global do Setor de Licenciamento da *Licensing International* (2020), em que as marcas esportivas representam, cerca de, 10% de toda indústria de licenciamento. Vialôgo (2018) destaca que o licenciamento é um componente importante no processo da gestão da marca de um clube de futebol no mercado, o qual se constitui como parte integrante da administração de marketing e vendas no futebol, podendo assim trazer bons retornos ao clube.

Em Santa Catarina, uma das empresas que vem se destacando no elo entre clubes e as ações de licenciamento de marcas é a Destra Tecnologia Ltda. Esta empresa conta com o portfólio de 55 clubes de futebol licenciados em seus 7 anos de existência. Sua credibilidade no mercado é inquestionável. Hoje ela atende com excelência o mercado nacional e internacional. Por essas razões e por ter interesse em estudar a temática de licenciamento de marcas dos clubes de futebol profissionais no Brasil, procurou-se a Destra Tecnologia Ltda. para servir de estudo de caso e se avaliar a evolução deste mercado. Haja vista a contribuição que o licenciamento de marca traz para gestão de marketing dos clubes de futebol profissional

e a relevância da adoção de rotinas no licenciamento incentivou a realização deste estudo e definiu-se investigar:

*Como os clubes brasileiros de futebol profissional, parceiros de licenciamento da marca com a Destra Tecnologia Ltda., utilizaram essa ferramenta de marketing para agregar valor e ampliar seu relacionamento mercadológico, no período de 2019-2021?*

## 1.2 OBJETIVOS

Para responder o problema de pesquisa, definiu-se o objetivo geral da pesquisa como: Estudar a gestão do licenciamento de marca de clubes brasileiros de futebol profissional e resultados obtidos na utilização desta ferramenta de marketing de parceiros da Destra Tecnologia Ltda., no período de 2019-2021.

Por sua vez, os objetivos específicos foram definidos como:

- a) Identificar quais clubes de futebol profissional gerenciam suas marcas com a Destra Tecnologia Ltda.;
- b) Mapear a jornada do licenciamento de marca adotados pela Destra para os clubes brasileiros de futebol profissional participantes da pesquisa;
- c) Descrever os resultados alcançados pelos clubes estudados no período de 2019-2021;
- d) Analisar os resultados financeiros por meio do licenciamento de marca dos clubes brasileiros de futebol profissional, parceiros da Destra Ltda, no período em pauta.

## 1.3 JUSTIFICATIVAS

Por décadas, as principais fontes de renda dos clubes de futebol no Brasil foram provenientes das vendas de ingressos para seus jogos e da venda dos seus principais jogadores. Porém, ao longo do tempo os clubes começaram a buscar alternativas para aumentar suas fontes de receitas, principalmente, através das ferramentas de marketing. Desta forma, iniciou-se a exploração de forma profissional do mercado nacional de futebol, com o intuito do crescimento econômico e a valorização da marca do clube (ANDRADE; BATISTA; GONZALEZ, 2021).

Dos investimentos realizados pelos clubes, destaca-se a comercialização de produtos e serviços com sua marca, visando a ultrapassar a venda de ingressos e torcedores associados para agregar valor na comercialização de produtos com eles a sua imagem e seus jogadores

(SMANIOTTO, 2016). Sobre esta questão, PUIG (2013) destacou que existem várias formas de comercialização do produto esportivo, mas as usuais são merchandising, patrocínio esportivo, fornecimento de material esportivo e licenciamento.

Referente ao tema deste TCC, o processo de licenciamento permite aos clubes de futebol aumentar suas receitas, pois a comercialização de determinado produto faz o elo do clube com seus principais consumidores e uma divulgação da marca sem que se tenha que entrar no negócio de fabricação do produto (MULLIN; HARDY; SUTTON, 2004). Conforme levantado pela ABRAL (2022), no Brasil no ano de 2021 há cerca de 600 propriedades licenciadas, sendo 80% de empresas estrangeiras e 20% de empresas brasileiras. Das marcas brasileiras, as líderes são: Turma da Mônica da Mauricio de Sousa Produções, a Galinha Pintadinha e os clubes de futebol.

O licenciamento de marcas vem se profissionalizando e ganhando espaço no mercado. O Brasil movimentou, por volta de, 21 bilhões de reais no mercado de licenciamento no ano de 2021, de acordo com a ABRAL, valor consideravelmente menor do que movimenta os Estados Unidos, que é líder no ranking. Conforme o Relatório Anual da Pesquisa Global do Setor de Licenciamento da *Licensing International* (2020), os Estados Unidos movimentaram em 2019, cerca de, 161,038 bilhões de dólares. Pela ótica da ABRAL o licenciamento vem se tornando uma ferramenta de marketing importante dentre os tipos de marcas licenciadas de outros produtos, portanto com potencial que pode ser explorado.

Com isso, confirma-se a relevância deste TCC que analisou os procedimentos adotados pela Destra na jornada de licenciamento de marca dos clubes brasileiros de futebol profissional de seus parceiros. Haja vista que licenciamento de marca é uma ferramenta de marketing que permite geração de renda aos clubes, por meio dos torcedores e consumidores da marca. Não se identificou muitos estudos com ênfase na análise do processo de licenciamento de marca de múltiplos clubes com datas recentes, razões pelas quais emerge a necessidade de tratar o tema. Acredita que estudo agrega valor ao mercado de licenciamento da marca dos clubes de futebol com reflexos no marketing esportivo e licenciamento de produtos destas marcas no Brasil.

#### 1.4 ESTRUTURAÇÃO DO TRABALHO

Na primeira parte do estudo são apresentados o tema do estudo, o problema de pesquisa, seus objetivos e a justificativa; o segundo bloco traz a conceitual dos temas de marketing

esportivo, marketing no futebol e licenciamento de marca; o terceiro bloco evidencia os procedimentos metodológicos adotados para realização do estudo de caso Destra e os detalhes da coleta de dados realizada; na quarta parte do trabalho é apresentada a análise dos processos realizados pelos seis Clubes na gestão do licenciamento de marca e os resultados alcançados no licenciamento em um período de três anos (2019-2021). Por fim, apresenta-se as considerações finais da pesquisa.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Este capítulo aborda os conceitos e informações referentes ao marketing esportivo no futebol e o licenciamento de marcas. Ele está estruturado em três tópicos: conceitos do marketing esportivos; história do futebol e estratégias de marketing no futebol; e, licenciamento de marcas.

### 2.1 MARKETING ESPORTIVO

Em seu formato tradicional o esporte é uma área de atividade humana que se associa a valores intangíveis, como alegria, emoção, conquista, aventura, superação, força de vontade, vitórias, entre outros. Porém, ao longo do tempo o esporte se mostrou um setor com grande potencial econômico (ROMÃO, 2007). Em corroboração a isso Monteiro (2021) afirma que o mercado do esporte tem crescido de forma significativa comparado a diversos outros setores da economia, se tornando uma tendência nas últimas décadas.

O aumento no consumo esportivo direto, como o comparecimento a eventos esportivos ou indireto, como assistir, ouvir ou ler sobre esporte, pode ser comprovado, através dos milhões de dólares investidos em reformas ou novas instalações esportivas e gastos com as equipes e atletas (MORGAN e SUMMERS, 2008). A crescente valorização que o esporte vem adquirindo, fez com que as confederações passassem a focar sua gestão empresarial, aumentando as receitas com destaques no mercado, onde o marketing assume relevância essencial (HALFEN, 2012).

O esporte em sua forma natural é estupendo, pois une diferentes classes sociais, etnias e credos, mas sempre aliado a fatores em comum: torcer, vibrar, sofrer e chegar ao êxtase por seu clube do coração ou seleção, e o marketing entrou nesse contexto para potencializar estas emoções (MONTEIRO, 2021). Para Melo Neto (1995) o marketing esportivo se fortaleceu no Brasil, no final dos anos 70 e início dos anos 80, quando ocorreu a grande transformação neste esporte no cenário brasileiro. Naquela época, as empresas começaram a investir neste esporte, com o objetivo de obter retornos publicitários e com vendas, nascendo aí o marketing esportivo.

Na acepção de Mullin, Hardy e Sutton (2004) o marketing esportivo consiste em todas as atividades que têm como intuito a satisfação dos desejos e necessidades do consumidor esportivo por meio de processos de troca. Os autores desenvolveram dois eixos principais do marketing esportivo, o de produtos e serviços esportivos direcionados exclusivamente para os

consumidores esportivos e o de outros produtos e serviços que utilizam as promoções esportivas.

Nesse sentido, Smaniotto (2016) divide o marketing esportivo em dois modelos: o marketing do esporte e o marketing através do esporte. O primeiro diz respeito às estratégias de marketing aplicadas pelos dirigentes dos clubes, as ligas de competições e as associações esportivas, enquanto o segundo se caracteriza pelas estratégias aplicadas por empresas que se beneficiam da marca esportiva para conquistar mais consumidores.

Na ótica de Romão (2007) o esporte oferece a estas empresas condições ideais para a comunicação com os seus clientes, principalmente por estar associado a valores intangíveis, com vasta divulgação na sociedade, facilitando o elo da marca empresarial às características específicas da identidade dos torcedores. Neste contexto, Paiva (2021) afirma que o marketing esportivo se manifesta de forma importante no cenário comercial atual, tanto para as empresas quanto para os clubes esportivos, pois atua como ferramenta de troca, ou seja, uma via de mão dupla, com retorno tanto para quem investe quanto para quem recebe o investimento.

Por sua vez, Gobbi e Ferreira (2017) alertam que o mercado está mais competitivo e exigente, fazendo com que as empresas busquem novos meios e recursos para se auto superar e obter crescimento. Dentro deste prisma, o Marketing Esportivo entra com a função de gerar oportunidades de negócios, através do apelo emocional, pois está ligado aos times de variados esportes e seus torcedores são os próprios consumidores. Na ótica interpretativas de Melo Neto (1995), as empresas que investem no esporte apresentam fatores essenciais, haja vista, que tem marcas fortes ou potencialmente fortes e buscam formas de se comunicar com os mercados onde atuam e com seu público-alvo. Elas usam o esporte como mídia alternativa que tem como objetivo enfatizar o reforço e disseminação da marca e buscar a melhoria da sua imagem.

De acordo com Halfen (2012) para realizar uma administração de marketing eficaz, a qual auxiliará as equipes esportivas a buscar espaço no mercado atraindo essas empresas, ele menciona que qualquer gestão de marketing, seja qual for o seu ramo de atividade, costuma-se utilizar um conceito chamado composto de marketing, o qual se refere ao gerenciamento de quatro variáveis na gestão de uma determinada marca, produto ou serviço. Essas variáveis são conhecidas como os 4 P's: Produto (serviço ou marca), Preço, Promoção (divulgação e publicidade) e Ponto (Distribuição). Nas subseções a seguir esses conceitos serão aplicados às modalidades esportivas em geral.

### 2.1.1 Produto Esportivo

Nas palavras de Serralvo (2009) o conceito de produto está ligado ao de bem econômico. A diferença é a de que o produto surge na forma acabada e tem o intuito de satisfazer alguma necessidade humana, porém todo produto é um bem econômico, mas nem todo bem econômico compõe-se de um produto. Um produto pode ser uma camisa, uma motocicleta ou qualquer bem o qual tocamos, visualizamos e experimentamos, mas pode ser um serviço, como a consulta no dentista, o conserto de um equipamento, a diversão em um parque, a experiência, lugares, pessoas, informações, ideias e propriedades (BLUME; LEDERMANN, 2009).

Já, Malagrino (2011) define o produto esportivo como todo bem, serviço, lugar, ideia ou pessoa que possuam atributos tangíveis ou intangíveis e que satisfaçam as necessidades ou desejos de seu público-alvo em termo de aquisição, uso ou consumo. A natureza dos produtos pode ser da diversão vivenciada, como o ato de comparecer ao estádio para acompanhar o jogo, a compra de produtos esportivos ou os produtos de merchandising. Morgan e Summers (2008) ressaltam que o diferencial dos produtos esportivos dos demais é o reconhecimento de que ele é capaz de estimular as pessoas, atingindo altos níveis de emoção compreendidos na decisão de consumo. Em outras palavras, identifica-se o produto esportivo como arranjo complexo entre o tangível e o intangível, devido ao fato de o esporte apresentar singularidades, que pode ser diferente a cada vez que é consumido (MALAGRINO, 2011).

Fullerton e Merz (2008) advogam que o intuito de diferenciar os produtos esportivos dos demais, estrutura-se em três tipos de grupos: esportes para espectadores; esportes de participação; e, produtos para prática de esporte. No grupo de esportes para espectadores estão as partidas de futebol que são consideradas produtos que podem ser consumidos, tanto ao adquirir os ingressos para assistir ao evento no estádio, como ao comprar os pacotes de transmissão para residências ou bares. O grupo dos esportes de participação refere-se aos jogos oficiais e aos jogos realizados entre amigos em campos de golfe, quadras sintéticas, quadras de tênis ou até corridas periódicas que as pessoas praticam sozinhas. A prática do esporte gera produtos, como o aluguel das quadras poliesportivas e os planos oferecidos pelas academias para prática dos esportes em seus espaços. Já, o grupo de produtos destinados para prática dos esportes estão as bolas, raquetes, calçados, roupas e os demais produtos relacionados ao esporte (FULLERTON; MERZ, 2008).

Mullin, Hardy e Sutton (2004) alertam para a existência de elementos básicos dos produtos esportivos, como jogadores, acessórios e equipamentos, local, regras e técnicas e dos subprodutos que são os ingressos, programas, mascote, música, vídeos, entre outros. Na ótica

de Malagrino (2011) o responsável pela execução do plano de marketing do time tem pouco controle sobre os diversos produtos vendidos sobre a partida, o que o obriga a se preocupar com os subprodutos que são os elementos criados para a realização da partida. Malagrino (2011) realça ainda que o produto esporte, principalmente o futebol, possui uma natureza peculiar que demonstra que a administração dos clubes não pode ser voltada apenas a associação que entra em campo para jogar, mas devem projetar algo além das quatro linhas que demarcam o campo e todo o entorno do estádio, ou seja, deve ser analisado também como distrair os torcedores antes do início da partida. A prestação de serviço dentro deste contexto pode e deve ser considerada um diferencial do produto esporte e os administradores dos clubes devem buscar promover experiências aos seus consumidores, que no caso do futebol passam no mínimo duas horas dentro dos estádios, que se tornem únicas.

### **2.1.2 Preço Esportivo**

Definido como o volume do montante pago por um produto ou serviço, o preço é o componente do composto de marketing que gera receita (KOTLER, 2000). No entanto, Morgan e Summers (2008) advertem que o preço é uma questão crítica e delicada em várias decisões de marketing estratégico, e no esporte, ele se torna um caso complexo. No esporte esse volume usualmente é o dinheiro pago em troca dos produtos esportivos de naturezas diversas, como as emoções vivenciadas em um jogo, produtos de merchandising ou produtos esportivos comprados em lojas, bem como a participação em um evento junto aos jogadores, ou mesmo o treinamento de como praticar algum esporte.

No consumo esportivo os envolvidos nos métodos de precificação do produto esporte devem levar em consideração uma gama de fatores que possam influenciar na formação do preço (GASPAR et al., 2014). O preço não se resume apenas ao valor monetário pago por determinado produto ou serviço, ele inclui variáveis como emoção, angústia, frustração, alegria e tristeza. Estes são considerados aspectos importantes do consumo, pois o esporte mexe com as emoções das pessoas e a inconsistência é um dos principais fatores a serem trabalhados (ESTEVEES, 2012). Para Mullin, Hardy e Sutton (2004) os profissionais de marketing esportivo devem analisar não só a percepção do consumidor sobre o custo e o valor, mas o objetivo da organização ao definir o preço do produto.

Sobre essa questão, Pitts e Stlotar (2002) aconselham a utilização de outras expressões diferentes do preço e que se tornem mais atraentes aos consumidores. Na Teoria do Marketing

Esportivo os elementos que constituem o preço são tratados como ingressos, direitos de transmissão, aluguel, salários, ou seja, valores que os clubes recebem pelos valores de ingressos dos jogos, pela transmissão nos meios de comunicação, da locação do espaço físico, de valores pagos pelos clubes para os atletas e funcionários que são responsáveis pela realização do evento e produto esporte.

Malagrino (2011) admite que é importante que o profissional de marketing entenda que a precificação do produto esportivo seja a forma mais flexível do composto de marketing. Enquanto muitos produtos, sua praça esportiva e seus compostos promocionais perdurem por mais tempo, o preço pode variar de acordo com fatores que estão condicionados a ações que os gestores de marketing não possuem atuação direta. Assim, o preço é um fator auxiliar que regula a demanda demasiada por ingressos em uma partida importante, na mesma medida que pode cativar torcedores novos e antigos para uma partida que tenha menos importância.

### **2.1.3 Distribuição Esportiva**

Na visão de Kotler (1998) o canal de marketing corresponde ao grupo de organizações independentes envolvidas no processo de tornar-se um produto ou serviço disponível para o uso ou consumo. No esporte isso não é diferente, Melo Neto (2020) chama atenção que o esporte é um produto vendido ao público como um serviço de entretenimento e deve chegar aonde estão seus torcedores e praticantes, isto é, se as pessoas querem praticar esporte, o governo deve construir instalações adequadas para tais práticas. As entidades esportivas devem desenvolver programas que levem o esporte para escolas, universidades, condomínios, dentre outros. Os clubes devem investir em parcerias com as empresas e com o próprio governo para construir estádios modernos, complexos esportivos e arenas, em outras palavras, a expansão do produto esportivo.

Cobra (2009) por sua vez admite que não basta possuir um bom produto ou serviço, é necessário fazer com que este chegue até o consumidor de maneira rápida e com as melhores condições no que se diz respeito a exposição, custo e uso. Ou seja, não basta disponibilizar o espaço e construir instalações esportivas, é necessário que se realize a promoção de serviços por meio de eventos esportivos, clínicas de iniciação esportiva, atividades de treinamento, sinalização e manutenção, o que exige a contratação de pessoas qualificadas, a compra de equipamentos e material esportivos e grandes investimentos. Diante disto alguns especialistas acreditam que a distribuição possa ser o maior desafio do esporte no Brasil por se tratar de um país com uma população numerosa e dispersa geograficamente em um território imenso

(MELO NETO, 2020). Nesse sentido Mullin, Hardy e Sutton (2004) ressaltam que as decisões para escolha do “local” ou distribuição podem vir a ser as mais importantes para um profissional de marketing, isto porque essas decisões podem possuir consequências a longo prazo ou serem mais difíceis de alterar.

Siqueira (2014) destaca três modelos de distribuição, a distribuição exclusiva, em que os produtos são vendidos nas lojas oficiais ou eventos esportivos, e o clube possui um maior retorno das rendas e total controle sobre o preço e a comunicação, porém este modelo pode diminuir os volumes devido à restrição dos pontos de venda. O modelo de distribuição seletiva, onde o mix de produtos do clube é vendido em lojas selecionadas, onde o clube consegue manter um controle sobre o preço e a comunicação e oferece aos consumidores locais onde consigam adquirir praticamente todos os produtos dele. E o modelo de distribuição intensivo, onde os produtos do clube são vendidos para todos e quaisquer pontos de venda. Nesse modelo a marca do clube é levada para todo o mercado, porém não se possui controle sobre o preço e a comunicação deles.

No entanto, o produto no esporte possui características variadas e peculiares, e suas características condizem mais com um serviço do que com uma mercadoria, principalmente quando nos referimos aos jogos e as práticas esportivas como um produto. Neste sentido, as decisões de distribuição se tornam mais complexas, pois quando um jogo é considerado um produto esportivo, é preciso considerar as formas de distribuição que entreguem a experiência aos que não puderem ou quiserem comparecer ao jogo. Nesses casos a instalação esportiva em si se torna uma parte extremamente importante da experiência de consumo do esporte, sendo um dos elementos mais tangíveis dessa experiência. Por serem os responsáveis pela satisfação física e emocional dos torcedores em certa experiência de consumo, as arenas esportivas devem ser bem projetadas para exercer o papel de distribuição ao receber e atender os torcedores que usualmente estão presentes em grande número (MORGAN; SUMMERS, 2008).

Para Siqueira (2014) as arenas esportivas devem desempenhar um papel, que ultrapassa a distribuição na entrega do evento esportivo, pois devem ser enxergadas como uma unidade de negócio independente, com estratégias, objetivos e fluxo de caixa a parte, e até mesmo seu próprio marketing. Neste contexto ele complementa, realçando que as arenas multiuso definidas como locais confortáveis que atendem a eventos de várias naturezas, como concertos musicais. Elas precisam ser arenas sustentáveis, que atendem os apelos sociais e ambientais que contribua para a imagem dos envolvidos na construção, mas que também seja alternativa na redução de custos de manutenção que torna viável avanço econômico do negócio. É importante lembrar

que o fator principal da existência das arenas são os eventos esportivos e que as principais fontes de rendas são as competições esportivas realizadas, onde os recursos financeiros e esforços arquitetônicos devem ser focados nas competições esportivas.

Nem todos comparecem as arenas para assistir seu time ou atleta favorito, em especial quando as partidas são disputadas em outros estados ou países. Diante disto, a mídia esportiva também se torna um importante sistema de distribuição do produto esportivo, elas se tornam um canal que possibilitam os profissionais de marketing levarem o seu produto (jogo), em grande escala, a pessoas que não teriam como passar por aquela experiência. A mídia também atua como distribuidora quando há a necessidade de levar informações sobre um time ou a prática de um esporte aos consumidores, ao torná-las interessantes e relevantes ao criar oportunidades para a prática (MORGAN; SUMMERS, 2008).

#### **2.1.4 Promoção Esportiva**

As organizações necessitam de “vendas” para operar em longo prazo, para isso é necessário se comunicar com seus clientes e apresentar os produtos ou serviços que possuem para oferecer. Outro dos Ps de marketing, a promoção é uma categoria receptiva a qualquer uma das diversas atividades destinadas a despertar o interesse do consumidor, o conhecimento sobre o produto e a sua compra (MULLIN; HARDY; SUTTON, 2004). Nas interpretações de Morgan e Summers (2008, p. 217) a promoção esportiva está atrelada, “ao direcionamento estratégico dos esforços de comunicação de uma empresa a uma série de públicos-alvo, em âmbitos tanto interno quanto externo da firma”.

No esporte a promoção se refere a ação de comunicar através de diversas atividades, a qual tem como objetivo estimular o torcedor a consumir o produto esportivo. Esse consumo se dá através da compra de ingresso, do comparecimento aos eventos ou ao acompanhamento do mesmo pela TV, a busca de informações esportivas seja em jornais, revistas ou através do acesso a internet, acompanhar ou adquirir informações relacionadas ao esporte ou eventos esportivos, a compra de equipamentos e materiais esportivos. É por meio da promoção esportiva que o consumidor tem consciência do produto esportivo, de seus benefícios, vantagens e relevância, e com esta motivação realiza sua ação de compra (MELO NETO, 2020).

No entender de Siqueira (2014) a comunicação pode ser institucional, de produto ou promocional. A comunicação institucional tem como função construir e fortalecer a marca, a de produto tem a função evidenciar os benefícios e diferenciais e a promocional tem o intuito a divulgação de promoções e descontos. O Autor ainda completa que os caminhos para atingir os

objetivos de comunicação das organizações se dá através de algumas ferramentas como: a promoção, que são os anúncios em televisão, rádio, internet e etc., o marketing direto, que se dá através do telemarketing, e-mails e mala direta, o merchandising, que é a exposição nos pontos de venda, os eventos, como convenções, seminários e feiras, e por fim o patrocínio, que é o apoio esportivo, cultural ou social.

Já, Morgan e Summers (2008) apresentam as sete ferramentas básicas para realização de uma divulgação e uma promoção eficazes, se tratando do mix promocional. As citadas autoras, defendem sete elementos do mix promocional que devem ser tratados conjuntamente, de forma a promover a eficácia de modo estratégico e integrado, chamado de comunicação integrada de marketing - CIM. Essa abordagem considera todas as particularidades da organização que tem capacidade de fazer a comunicação com os consumidores e as partes interessadas, permitindo à organização coordenar de modo estratégico todas as suas atividades, de forma que assegure que a transmissão das mensagens seja adequada e consistente a todas as partes interessadas (MORGAN; SUMMERS, 2008). A Figura 1 retrata o Mix Promocional Esportivo.

Figura 1 - Mix Promocional Esportivo



Fonte: Morgan e Summers, (2008, p.220)

Sendo provavelmente o elemento do mix promocional mais conhecido, a publicidade para Mullin, Hardy e Sutton (2004) pode ser definida como qualquer forma de exposição, pelo beneficiário ou através de sua influência ou controle, na mídia. Nas organizações esportivas é frequente a ocorrência da publicidade, que tem como objetivo o aumento da audiência, o incentivo à prática e também o estímulo ao apoio e a lealdade. Outro elemento do mix

promocional, a venda pessoal, por envolver comunicações interpessoais possui um alcance inferior as propagandas e tende a ser mais cara, essa atividade é realizada através da comunicação boca a boca, utilizando a persuasão e a influência. Nas organizações esportivas, a venda pessoal geralmente se torna útil na garantia de patrocínios, nas associações ou na venda de produtos com benefícios intangíveis (como programas de treinamento ou matrículas em academias) (MORGAN; SUMMERS, 2008).

No esporte o torcedor de hoje pode se tornar o participante de amanhã, e se bem estimulado o participante de hoje pode se tornar um torcedor fanático futuramente. Assim como torcedores e admiradores ocasionais podem se tornar seguidores fiéis do esporte. Mas para que isso ocorra é necessário promoções de vendas oportunas e inteligentes. A promoção de venda, mais um dos itens do mix promocional, no esporte tem o papel de estimular o consumo do produto esportivo, diferenciar sua oferta e criar uma maior interatividade com os consumidores do esporte (MELO NETO, 2020). Já as relações públicas são normalmente confundidas com a publicidade. A diferença entre ambas está no fato de que as relações públicas (RP) se referem ao gerenciamento de diversas atividades e processos da comunicação da organização com seus públicos, enquanto a publicidade é uma ferramenta utilizadas pelos gestores das relações públicas com intuito de gerar notícias na mídia. Nas organizações esportivas o RP é uma ferramenta usada para o desenvolvimento da marca (MORGAN; SUMMERS, 2008).

Um dos veículos promocionais que mais cresce é a internet, acessada por bilhões de equipamentos pessoais ou empresariais em todo mundo é uma ferramenta importante para os profissionais de marketing esportivo. Por meio da internet podem utilizar diversas abordagens que capitalizam os recursos alcançando com enorme audiência mundial. De forma geral, tanto as organizações esportivas profissionais como as universitárias usufruem da internet para fazer propagandas, vender ingressos, planos de sócios, mercadorias, para transmitir jogos em tempo real ou disponibilizar resumos dos eventos (MULLIN; HARDY; SUTTON, 2004).

O marketing direto, outro elemento do mix promocional, é um sistema no qual a organização se comunica diretamente com seu consumidor-alvo, seja através de telefone, correspondência, internet, mídia de massa ou outras mídias interativas, e tem como objetivo provocar uma reação ou estimular uma transação. No caso das organizações esportivas, elas muitas vezes utilizam o marketing direto para manter o contato com os seus clientes e lançar ofertas para aquisições futuras (MORGAN; SUMMERS, 2008).

O último e talvez o mais importante item do mix promocional em termos de esporte o patrocínio se refere a uma relação de troca, na qual o patrocinador investe em forma de

tangíveis, como dinheiro, bens ou serviços, com o intuito de colaborar com o patrocinado, em contrapartida este recebe espaço para expor sua marca e enviar mensagens para um público determinado com o intuito de promover ou criar boa imagem (CARDIA, 2004). O investimento de um patrocínio pode ser em forma de dinheiro ou outras negociações, como a permuta de produtos. Este investimento atua como uma das principais fontes de receita de uma entidade esportiva, compondo uma significativa parte de suas receitas comerciais (SIQUEIRA, 2014).

## 2.2 FUTEBOL

Na busca de conhecer a origem do futebol, notou-se que ele é resultado de uma evolução lenta de variados jogos com bola que se executou, através de milênios, partindo das formas e modos mais rudimentares para se chegar na complexidade apresentada hoje com relação à técnica, tática e física. Apesar de sua origem ser considerada incoerente, de fato sua expansão ocorreu na Inglaterra (VOSER, GUIMARÃES; RIBEIRO, 2010).

O futebol considerado o esporte mais popular do Brasil (IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística, 2017) foi introduzido no país nos primeiros anos da República (1889-1930). Considerada parte do movimento de modernização da nação, diferente de outras práticas culturais, foi capaz de mobilizar diversas dimensões simbólicas que modificaram a perspectiva esportiva e de certa forma a sociedade (SANTOS, 2014). Um dos maiores introdutores do esporte no Brasil foi Charles Miller, que devido ao seu código genético com traços brasileiros, foi influente na transformação que o esporte sofreu, perdendo seu sotaque britânico e ganhando um DNA característico que se distingue daquele futebol praticado na Europa. Com isso o Brasil não foi apenas um súdito do jogo em que só importava a vitória, mas sim o país que fez história com um futebol encantador, com malabarismos e artes imprevisíveis (GUTERMAN, 2009).

No início o futebol era considerado um esporte elitista, isso porque os ingleses, que foram os primeiros praticantes do esporte no Brasil, participavam da elite da sociedade carioca e paulista, e além deles, apenas os brasileiros ricos que tinham acesso a prática do esporte (VOSER; GUIMARÃES; RIBEIRO, 2010). Os operários e negros tinham vez apenas nos campos de várzea ou quando começaram a se tornar peças decisivas nas conquistas de títulos dos times de brancos. Porém, os muros que foram erguidos em torno do futebol não suportaram o surgimento das metrópoles brasileiras, que através da massa trabalhadora encontrou no futebol a essência democrática negada em todas as outras áreas (GUTERMAN, 2009).

A profissionalização do futebol foi inevitável e as competições trouxeram a presença de públicos e os melhores jogadores eram disputados e remunerados pelas equipes de futebol que buscavam ampliar suas vitórias nas competições. A profissionalização ocorreu em 1901, com a criação da Liga de Futebol de São Paulo, a partir daí os torcedores começaram a pagar por ingressos para assistir aos jogos, onde metade da renda gerada ficava para a liga e a outra metade ficava com os times (GUTERMAN, 2009). De acordo com o site UOL o clube de futebol profissional considerado mais antigo no Brasil é o Rio Grande, fundado em 19 de julho de 1900 no estado do Rio Grande do Sul, seguido pela Associação Atlética Ponte Preta que foi fundada no dia 19 de agosto de 1900 no estado de São Paulo.

Com a globalização do esporte, o futebol passou a ser o campo da busca por supremacia planetária. E possuir o “melhor futebol do mundo” virou a obsessão dos brasileiros que viam nessa hegemonia um projeto de afirmação nacional. A realização da Copa de 1950 no país explicitou esse desejo, mas a ideia ficaria mais clara na Copa de 1970 em meio a Ditadura Militar. Porém, com a crise econômica e a desordem administrativa, o Brasil se tornou exportador de craques no final dos anos 1980, e para assistir seus melhores jogadores os brasileiros não precisavam mais ir aos campos, bastava ligarem a TV. Foi então, em 1990, que a seleção brasileira se transformou em seleção “estrangeira”. Mas a vitória do Brasil na Copa de 2002 e a conquista do pentacampeonato, mostrou que mesmo com a padronização das técnicas e táticas e a fragmentação das fronteiras culturais, ainda existia algo que fazia o futebol brasileiro “superior entre os iguais” (GUTERMAN, 2009).

### **2.2.1 Marketing no futebol**

Sob o ponto de vista de Silva (2010) o esporte mais conhecido no mundo é o futebol, o qual possui a maior capacidade de atrair torcedores e se encontra entre os esportes que mais movimentam recursos. Para se manterem em alto nível de competitividade e cobrirem seus custos, os clubes de futebol profissional possuem diversas fontes de receita (SANTOS, 2014). De acordo com Soriano (2010) nos anos 80 a principal fonte de receita dos clubes era proveniente da venda de carteirinhas, passes a sócios e ingressos, ou seja, a renda era basicamente provida pelos espectadores.

Soriano (2010) lembra que esse modelo que vigorava nos anos 80 possuía característica parecida com as de um circo, que é caracterizado por um espetáculo local em que suas rendas provêm de seus próprios espectadores ao assistirem os shows ao vivo. Apesar do autor destacar

que nessa época a televisão já começava a transformar o futebol em um esporte global ao levá-lo para todas as partes, mas ainda se encontrava em um estágio inicial e a maior renda dos clubes ainda resultaram na venda de carteirinhas e passes aos sócios e dos ingressos para os torcedores em geral.

Soriano (2010) afirma ainda que esse modelo esteve vigente até os anos 90, quando houve a quebra do monopólio das televisões públicas. Com a chegada das redes privadas iniciaram as brigas pelo direito de transmissão das partidas de futebol, resultando numa disparada na captação de recursos dos clubes, tornando os direitos de transmissão a fonte de renda mais importante entre eles. Essa transformação na captação de recursos não ocorreu apenas com os maiores clubes do futebol mundial, mas com todos os clubes em geral.

Ou seja, essa injeção de dinheiro que ocorreu foi fundamental para derrubar as fronteiras do futebol. Devido à renda proveniente da televisão os clubes passaram a possuir mais dinheiro e mais jogadores para contratar, gerando uma inflação de preços nas transferências e salários. A lei da oferta e da procura, onde quanto maior a oferta menor os preços, não se cumpriu, os salários mais altos se tornaram a maneira mais utilizada para atrair os jogadores. Por outro lado, a corrida pela ascensão acarretou grandes problemas econômicos aos clubes que atuaram com entusiasmo, os impactos financeiros foram significativos para esses clubes que se aventuraram na disputa (SORIANO, 2010).

Soriano (2010) afirma que para enfrentar as necessidades econômicas que vinham neste crescente, as equipes de futebol maior e mais globalizado geraram uma terceira fonte de renda no início do século XXI: o marketing. Com o crescimento desta terceira fonte de renda ocorreu uma mudança de modelo fundamental no futebol, transformando o negócio dos clubes em um negócio de entretenimento global. E para esses grandes clubes atualmente o marketing representa aproximadamente um terço de suas receitas. Pelo olhar de Soares (2007) o marketing no esporte tem como função conciliar as demandas do mercado à paixão que existe ao esporte, proporcionando assim prazer em troca de resultados.

Nos dias de hoje para um clube de futebol sobreviver é necessário não apenas se destacar no mercado e atrair consumidores, mas também realizar investimentos e ter uma boa gestão. Os clubes que possuem gestões desorganizadas tendem a passar várias temporadas em divisões secundárias do futebol (FLEURY; ALEJANDRO; FELDMANN, 2014). Por sua vez, Soares (2007) destaca a importância das estratégias de marketing como ferramentas para se obter um melhor aproveitamento das oportunidades do mercado, podendo assim, através das ferramentas

certas de marketing, explorar o potencial que o futebol possui, agregando assim, grande valor aos clubes.

No Brasil o futebol é um esporte com grande importância cultural, social e econômica, esta importância se deve principalmente ao vínculo que foi criado entre o esporte e o país, o qual é propagado no exterior como parte da identidade brasileira (MARTINS; LAS CASAS, 2017). Porém, mesmo com essa larga vantagem que o futebol possui perante as demais modalidades no Brasil, Fleury, Alejandro e Feldmann (2014) acreditam que o marketing deve ser uma ferramenta indispensável na construção das estratégias de relacionamento dos clubes de futebol brasileiros, para que aumente suas vantagens perante as demais modalidades de entretenimento, além é claro das equipes adversárias.

Diante disto é necessário que os clubes elaborem um composto de marketing de acordo com o seu público-alvo, definindo assim quem são os seus consumidores e quais são os seus produtos. A partir da definição de qual é seu público-alvo, os clubes conseguem elaborar suas estratégias de precificação, distribuição e promoção de acordo com o cenário em que se encontra o mercado do futebol (FLURY; ALEJANDRO; FELDMANN, 2014). Diante disto, Vialôgo (2018) afirma que o marketing esportivo ganha destaque e importância através do sucesso que determinadas campanhas fazem no cenário do futebol da atualidade, onde os fundamentos essenciais de marketing são aplicados de forma eficiente e eficaz.

Para que a gestão de marketing se torne viável no futebol é cada vez mais necessária a profissionalização dos clubes, através da formulação de departamentos organizados que compreendam a inteligência de mercado e realizem um planejamento que contribua com a elaboração de estratégias benéficas a marca do clube. Pois o clube de futebol é uma empresa como qualquer outra que atua em outros diversos ramos. É essencial a seriedade e bom senso quando falamos de marketing no futebol, isso porque muitas vezes estaremos tratando da imagem do clube, e interferindo na vida das pessoas que estão envolvidas no processo (VIALÔGO, 2018).

Quando tratamos dessas atividades de marketing no futebol que contemplam esforços e investimentos, devemos considerar a “identificação de oportunidades”, pois quando temos uma visão ampla e detalhada das tendências do cenário é possível tomar decisões mais coerentes, pensando também no médio e longo prazo. Não é errado pensar em curto prazo, pois as estratégias para retorno rápido são importantes para o negócio, porém é necessário que façam parte do conjunto de estratégias onde também existe a projeção de resultados ao longo prazo (VIALÔGO, 2018). Nesse sentido Soares (2007) conclui que a prática do marketing esportivo

proporciona benefícios a curto, médio e em longo prazo aos clubes de futebol e que, cada vez mais, os torcedores possuem o poder de percepção em relação a isso.

### 2.3 LICENCIAMENTO DE MARCA

O licenciamento de marcas e a comercialização de produtos são uma das principais fontes de renda do marketing esportivo, além da parte econômica, se caracterizam como uma ferramenta estratégica importante em relação a promoção da marca e a fidelização de seus seguidores. Para termos uma ideia, esse mercado movimentou no ano de 2019 cerca de 292,8 bilhões de dólares em todo o mundo de acordo com o Relatório Anual da Pesquisa Global do Setor de Licenciamento da *Licensing International* (2020), e as marcas esportivas representam aproximadamente 10% de toda essa indústria de licenciamento. Considerando que as entidades esportivas recebem em média apenas 5% das receitas provenientes das vendas de produtos licenciados, isso representa 14% das receitas comerciais dessas organizações, ou seja, o valor das vendas para o consumidor final se torna maior do que os patrocínios, diretos autorais de mídia e a exploração das arenas e eventos esportivos (SIQUEIRA, 2014).

Para entendermos melhor essa ferramenta estratégica do marketing esportivo, é importante a compreensão do conceito, do histórico e as premissas deste mercado. De acordo com a definição de Macedo (2015) o licenciamento ocorre quando há a concessão por parte do detentor legal (licenciador) dos direitos de uso de uma propriedade intelectual (marca) para um terceiro (licenciado) com o intuito de exploração comercial, o qual agrega valor ao produto, serviço ou comunicação da empresa licenciada. A propriedade intelectual pode ser uma marca ou um personagem, assim como uma obra artística e literária, músicas e imagens de pessoas, eventos ou programas de TV e cinema.

Ao contrário do que se imagina, a história do licenciamento é muito antiga, com início em 1155 na Inglaterra com o rei Henrique II. Neste ano o rei da Inglaterra emitiu a primeira prova documento de licenciamento: um Real Documento (*Royal Charter*) que reconhecia a Excelência dos serviços prestados pela Companhia de Tecelões (*Weaver's Company*), que a partir de então passou a informar a seus demais clientes que era uma fornecedora da Casa Real Inglesa. A partir do século XV, os comerciantes da Inglaterra passaram a receber um Alvará de Indicação (*Warrant of Appointment*) que é utilizado até hoje pela família real britânica. Já no final do século XVIII, os detentores de tais alvarás começaram a inserir em seus produtos e papéis oficiais as armas do seu emitente (*grantor*). Apesar dos portadores e emissores desses alvarás não os considerarem licenciados, eles possuem todas as características de um

licenciamento, com exceção do pagamento da taxa de licenciamento, pois os detentores desses alvarás britânicos não pagam nada aos seus emitentes (SILVA, 2004).

Já em 1930, *Walt Disney* começou a licenciar o seu *Mickey Mouse* para diversos produtos, desde casquinhas de sorvetes e relógios, até publicidade para produtos diversos e revistas em quadrinhos. Porém, esses licenciamentos ocorriam de formas esporádicas e correspondiam mais às demandas dos outros do que a uma estratégia de crescimento própria da Disney. Logo após a Segunda Guerra Mundial (1945), nos Estados Unidos, diversas empresas como *MacDonald's* e *Levi's* começaram a franquear suas marcas com o objetivo de aumentar seu poder de distribuição e baixar seus custos, terceirizando os riscos. Até a década de 70 o licenciamento parecia se restringir ao sistema de franquias, porém George Lucas, em uma negociação que foi considerada histórica com a *20th Century Fox*, adquiriu os direitos acessórios (*ancillary rights*) de seu filme *Guerra nas estrelas*, e lançou o mais bem sucedido programa de licenciamento da história, considerado por muitos observadores como o início da indústria de licenciamento atual (SILVA, 2004).

Macedo (2015) relata que uma das questões fundamentais para a existência de um programa de licenciamento é o reconhecimento do consumidor sobre a marca a ser licenciada. Pois o licenciamento é de fato uma ferramenta que auxilia na construção da marca, mas não deve ser usado como a chave de ignição do processo de reconhecimento dela. Ou seja, o licenciamento pode ser usado somente após a consolidação da marca através de um conteúdo ou de um conjunto de valores que estejam claros para o consumidor o qual se destina. Neste sentido, o autor afirma que apesar do licenciamento ser um gerador de recursos, os investimentos para a construção de uma marca são necessários muito antes de se obter ganhos com o licenciamento. Sendo assim, para se ter um programa de licenciamento de sucesso a regra básica é que a marca a ser licenciada já deva ter um reconhecimento expressivo para uma significativa quantidade de consumidores em um certo segmento de mercado.

Silva (2004, p. 21), define como marca:

tudo aquilo que tem a capacidade de se fixar à mente dos consumidores e induzi-lhes um sentimento de pertencimento e de aproximação, além de um comportamento recorrente de interação com e a respeito daquilo que causa este comportamento. Em outras palavras, todas as ideais, sonhos e modelos de excelência que encontram eco na mente, gostos e pontos de vista das pessoas e as induzem a uma ação são marcas, pois literalmente “marcam” sua existência e para elas adquire um significado específico e bem definido.

Pela ótica de Silva (2004) é fato que não exista marca que não tenha um significado, ou seja, uma percepção consistente, semelhante e coerente entre aqueles que veem nela um sentido ou um atrativo para prender sua atenção e se relacionar com os objetivos e serviços que a

abrangem. O atributo principal de uma marca é o significado que ela adquire. É sob sua visão que a marca é julgada pelo seu consumidor, e é sob seu carisma que ela constrói comunidades e transmite a função de produtos e serviços. Ou seja, a essência que permitirá que uma marca seja licenciada ou não, são seu atributo e o seu apelo que dão a ela o seu significado.

Macedo (2015) transcreve o motivo pelo qual deve-se licenciar por duas óticas: pela ótica do licenciador, que é o detentor da marca e pela ótica do licenciado, que é quem irá incluí-la em seus produtos e/ou serviços. Para o autor, quando enxergamos o licenciamento na visão do proprietário da marca, deve-se considerar principalmente se ela criou valor e reconhecimento público suficiente no seu mercado de origem que permitirá entrar em outros segmentos de mercado. Além disso, é importante que o licenciado possua ferramentas e recursos suficientes para manter a marca em alta e para construí-la continuamente junto aos consumidores, sendo este o principal papel que o dono de uma marca deve adotar quando se propõem a licenciá-la.

Já pela ótica do licenciado, Macedo (2015) afirma que ainda não existe um consenso acerca de uma única justificativa, pois os especialistas apresentam diversas razões para que uma empresa licencie uma certa marca em seus produtos e/ou serviços. Mas a justificativa mais curta e objetiva é: porque se vende mais! Apesar de ser uma argumentação simples, não deixa de ser verdadeira. Na grande maioria das vezes o licenciamento é utilizado como ferramenta para o aumento das vendas dos produtos da empresa, evidentemente não há garantias de que o licenciamento aumentará de forma automática as vendas da empresa, porém quando se é bem-feito e se dá a atenção devida aos detalhes que envolvem o processo, as chances de que as vendas aumentem crescem consideravelmente. Nesse processo é muito importante realizar uma análise da marca a ser utilizada, pois é fundamental uma concordância entre o mercado em que a empresa atua e o mercado em que a marca está inserida para o sucesso do licenciamento.

A verdade é que tanto o licenciador como o licenciado só têm interesse de firmar uma parceria de licenciamento se houver vantagens para as duas partes, por este pensamento Silva (2004) afirma que enquanto as vantagens para o licenciador estão propensas a se concentrar na capacidade de distribuição e nos aspectos financeiros, as vantagens para o licenciado estão propensas a se concentrar na atenção causada pelo marketing geral da marca e no tamanho do público-alvo. Porém, o licenciamento só faz sentido se trazer benefícios diretos também ao consumidor, permitindo assim outras formas de interação com a marca e com o seu significado. Sem esse objetivo em mente, ambas as partes caminharão em direção ao fracasso.

De acordo com Lois (2012) existem alguns cuidados que devem ser tomados na primeira fase do processo de licenciamento, que é a seleção dos parceiros, tanto os licenciadores como os licenciados devem possuir algumas características básicas para se ter uma boa parceria. O compromisso com a marca é uma dessas características, pois a marca é o passivo mais valioso de uma organização, seja ela a empresa produtora ou a detentora da propriedade a ser licenciada, sendo assim o cuidado com a marca deve ocorrer em todas as etapas do processo. Outro fator que deve ser levado em conta é a qualidade, credibilidade e reputação de ambas as partes. Do lado do licenciador deve-se verificar a qualidade dos produtos e/ou serviços prestados, sua trajetória e honestidade, assim como sua situação econômica. Já quando falamos das marcas a serem licenciadas deve-se verificar sua reputação, sua responsabilidade e o seu histórico.

O interesse estratégico também é um fator importante na hora de selecionar os parceiros, nesse caso tanto o licenciador como o licenciado devem acreditar no projeto e devem trabalhar em conjunto para que as metas pré-estabelecidas sejam alcançadas e o projeto tenha sucesso. Esse sucesso muito depende também da distribuição ampla e suficiente, é importante que a empresa produtora consiga levar o produto e/ou serviço, de forma eficiente, as localidades onde está o público-alvo da marca licenciada, assim como a empresa produtora deve optar por uma marca que tenha incidência no mercado em que se almeja conquistar. Essa segmentação geográfica pode ocorrer em nível local, nacional ou mundial (LOIS, 2012).

Para que a empresa licenciada consiga produzir, distribuir e promover os produtos licenciados é importante que ela tenha uma posição/participação expressiva no seu mercado. Isso não significa que ela precisa ser a líder do mercado, mas que possua um *share* suficiente para o desenvolvimento da operação, em muitos casos as empresas utilizam o licenciamento justamente para aumentar o seu *share*. Já quando se fala dos licenciadores é imprescindível que este possua um número significativo de seguidores, pois é a partir da quantidade vendida que se tem o retorno esperado. Neste sentido, a capacidade de produzir produtos/serviços também se torna importante, pois para os produtos licenciados encontrarem um mercado de consumo receptivo, é imprescindível que a empresa licenciada tenha capacidade para atender a demanda de forma adequada (LOIS, 2012).

Quando se fala de esporte, Siqueira (2014) afirma que uma estratégia de licenciamento pode atender a diversos objetivos de marketing. A fonte adicional de receita é um deles, segundo o autor as receitas de produtos costumam representar uma fonte importante no financiamento de equipes, atletas, eventos e ligas esportivas. Outro objetivo atingido pelo licenciamento é a promoção da marca, essa promoção ocorre principalmente em eventos

esportivos. Geralmente, os produtos são disponibilizados um certo tempo antes do evento, utilizando os pontos de vendas como multiplicadores da mensagem. Além disso, mesmo depois de comercializados os produtos continuam prestando um serviço importante, ao representar um legado físico e emocional para os fãs. A fidelização dos fãs é mais um desses objetivos, em uma sociedade em que o consumo desempenha um papel muito relevante em termos de “ser” e “pertencer”, quando se tem uma marca esportiva que representa uma determinada “tribo” e que reforça a identidade do indivíduo, ela acaba por impulsionar uma grande demanda para produtos licenciados.

### **2.3.1 Contrato de Licenciamento**

Um contrato é um ato jurídico. A palavra “contrato” deriva do latim “*contractu*” que significa “trato com” e em resumo, tem como essência a combinação de interesses entre pessoas referente a determinada coisa. Além das condições presentes em um contrato para que ele tenha validade, ele ainda possui três princípios básicos: (1) que a vontade seja autônoma, ou seja, que as partes tenham liberdade na definição do que melhor às convém; (2) o princípio da supremacia de ordem pública, que significa que as vontades das partes tem como limite os termos da legislação próprios a matéria, aos princípios da ordem pública e da moral; (3) o da obrigatoriedade, onde o que se acordou deve ser cumprido com a força da lei entre as partes. Ou seja, essa anotação jurídica tem como objetivo lembrar que quando um contrato é assinado entre duas partes, existe um pacto a ser cumprido entre todos os signatários (MACEDO, 2015)

Quando se fala de licenciamento, para que os objetivos pré-estabelecidos no início do processo sejam atingidos, é necessário que as partes envolvidas neste processo assumam diversos direitos e deveres. Com isso, a elaboração de um contrato de licenciamento se torna imprescindível (LOIS, 2012). É necessário que a maior quantidade de definições e detalhes sejam ajustados entre as partes de uma forma clara e objetiva, pois é o contrato de licenciamento que irá reger a relação e a interação das partes durante longo tempo, quanto mais claro e rigoroso for o detalhamento do contrato, maiores as chances de ele ser bem-sucedido. Para isso, muitos contratos de licenciamento incluem em suas cláusulas a definição de vários termos, para que não haja dúvidas sobre seu significado (SILVA, 2004).

A Licença é o principal objeto do contrato de licenciamento, e é ela quem definirá quase todo o resto do contrato (MACEDO, 2015). Sendo assim, antes de tudo o contrato deve definir

a marca que será licenciada (licença), descrevendo-a e limitando-a. Esses aspectos são importantes, principalmente, quando se tem uma marca com variações distintas, ou quando a marca se repete em diferentes categorias. A definição da licença se torna importante também para a manutenção de sua identidade em todo o programa de licenciamento, garantindo assim a conformidade da identidade da marca nos produtos licenciados (SILVA, 2004). Ou seja, é necessário definir no contrato quais elementos da propriedade serão aplicados no produto, não podendo o licenciado aplicar nenhum outro desenho sem o consentimento da marca (LOIS, 2012).

Já os produtos, que são os itens a serem produzidos que utilizarão as marcas devem ser definidos de forma clara e descritiva (DIESENDRUCK, 2000). Deve constar em contrato além da descrição dos produtos, as especificações de seu design, do material e do tamanho a serem fabricados, evitando assim que haja confusão com outras linhas de produto licenciado dentro do mesmo programa. Porém, é necessário que se deixe uma margem para interpretações, haja vista que na maioria dos casos a pesquisa e desenvolvimento do produto não foi feita, ou ainda é parcial (SILVA, 2004). Para o licenciador, quanto maior a variedade e quantidade de produtos licenciados melhor, pois assim seu espaço no mercado e conseqüentemente sua visibilidade serão maiores. Já para o licenciado mais produtos pode significar mais vendas, porém é necessário calcular os custos com desenvolvimento, armazenagem e distribuição dessa linha ampliada e em alguns casos essa ampliação não traz custo-benefício ao mesmo (MACEDO, 2015).

É de suma importância que estes produtos, mesmo com suas características já estabelecidas em contrato, passem por aprovações individuais por parte do licenciador, assim como a embalagem e material promocional referentes ao mesmo. Para assegurar que esses produtos sejam encaminhados para aprovação do licenciador é importante que este processo também esteja pré-estabelecido e contrato, para que o licenciador tenha o controle sobre sua marca e seu significado (SILVA, 2004). A operacionalidade deste tópico deve ser examinada e estabelecida de forma criteriosa, através da criação de formalidades que definam de forma precisa o estágio (desenvolvimento, produção e apresentação final do produto) e os prazos para aprovação dos produtos, evitando assim prejuízos para ambas as partes (DIESENDRUCK, 2000).

Outro item importante que precisa estar estabelecido nos contratos de licenciamento é território permitido para a venda dos produtos, que pode ser a) mundial: fabricados para todo o mundo; b) regional: para regiões específicas que englobam alguns países; ou c) local: para

apenas um país. No Brasil geralmente os contratos são locais, porém existem licenciadas com redes de distribuição internacional que podem assinar contratos regionais. É importante atentar, quando se assina um contrato local, as redes (distribuidoras, atacadistas, dentre outras.) a qual se vende o produto, pois pode ocorrer das mesmas exportarem o produto e isso gerar problemas futuros (MACEDO, 2015). Porém, em qualquer território a ser comercializado os produtos, tanto a licenciada quanto o licenciante devem se atentar em garantir que os direitos autorais e principalmente as marcas estejam registradas e/ou protegidas no território que se tem a pretensão de operar a licença (DIESENDRUCK, 2000).

Uma vez definido o território no qual a empresa licenciada irá atuar é necessário que as partes também definem os canais de vendas e distribuição que poderão ser utilizados (MACEDO, 2015). O contrato deve enumerar os canais de distribuição específicos para os produtos a serem licenciados, muitas vezes é comum até mesmo o detalhamento de quais lojas e pontos de venda os produtos estarão disponíveis (SILVA, 2004). Essas definições atendem diferentes interesses, em alguns casos o objetivo principal é atender mais de um licenciado que possua a mesma propriedade em um mesmo mercado, em outros casos essa diferenciação atende diferentes qualidades e tamanhos de produto em determinado canal. Para o licenciado a melhor negociação é aquela que engloba o maior número de canais, porém é importante que ela tenha capacidade distributiva em tais canais (MACEDO, 2015).

Outro ponto importante a ser definido em contrato é a vigência, ou seja, o período entre o início e o término da parceria de licenciamento e deve estar especificada de forma clara em contrato, neste período é importante estar incluído os prazos para pesquisa, desenvolvimento, aprovação e produção do produto (SILVA, 2004). A vigência de um contrato de licenciamento é normalmente de dois anos, porém ela pode variar de acordo com o tipo de licença e de sua aplicação, podendo esse período ser maior ou menor. Após a finalização dos contratos, os licenciadores geralmente concedem ao licenciado um período de liquidação dos estoques remanescentes, tal período é chamado de *sell off* (MACEDO, 2015). Esse prazo, que geralmente é de 60 a 90 dias, também deve estar definido em contrato. Nesse período o licenciado possui a autorização para continuar a vender os produtos licenciados, porém não podem fabricar mais produtos e os royalties desse período devem ser contabilizados e pagos normalmente. Após o término desse prazo, quando o licenciado ainda possui produtos em estoque, as partes podem negociar a extensão desse prazo ou pode haver a obrigatoriedade de destruir os produtos, ou seguir outras instruções definidas pelo licenciador (DIESENDRUCK, 2000).

Uma das partes mais complexas da negociação de um contrato de licenciamento são os *royalties*, que se refere a remuneração que esse acordo gera. Esta remuneração se caracteriza por um valor fixo, ou uma porcentagem que incide sobre o preço de venda de cada produto comercializado (DIESENDRUCK, 2000). Normalmente o termo utilizado para esta remuneração é chamado de “*royalties*”, uma palavra na qual não encontra tradução objetiva no português, podendo haver variações deste termo como taxa de royalties ou direitos autorais, mas todos os termos possuem basicamente o mesmo significado: o valor que o licenciado paga ao licenciador para utilizar sua propriedade intelectual. Ou seja, por um lado o licenciado ganha com a venda dos produtos que contêm a marca e por outro eles pagam por utilizar essa marca nos produtos. E em muitos casos esse acordo só é viável a partir do trabalho executado por uma agência de licenciamento que também recebe uma parte desta renda gerada. Cada licenciador possui absoluta liberdade para estabelecer a taxa de royalties que irá cobrar pela utilização da sua marca, mas geralmente as taxas variam de um licenciador para outro (MACEDO, 2015).

Há fatores que podem influenciar a variação dessas taxas, como:

- a. Oferta e procura do mercado: quando uma marca é mais renomada no mercado e com alta procura de consumo tendem a cobrar taxas mais elevadas dos que as marcas com menor reconhecimento ou que estão estreando no mercado (MACEDO, 2015).
- b. Categoria de produtos: produtos com menor valor agregado e maior volume de vendas tendem a ter taxas mais baixas, enquanto os produtos com maior valor agregado e menor volume de venda tendem a ter taxas mais elevadas (MACEDO, 2015).
- c. Prazo de contrato: em alguns casos contratos que possuem longo prazo de vigência podem possuir royalties mais baixos devido ao compromisso assumido pelo licenciado (DIESENDRUCK, 2000).

De maneira geral, as taxas de royalties cobradas variam de 3 a 20%, tendo uma concentração maior entre 8 e 10% (DIESENDRUCK, 2000). Apesar dessas taxas variarem de empresa para empresa, e de acordo com os fatores já referenciados acima, Macedo (2015) alerta para a média percentual praticada por empresas brasileiras e as principais das categorias de produtos, conforme se pode visualizar na Tabela1 que traz o resumo percentual e das categorias de produtos que servem de parâmetros no momento da elaboração do contrato.

Tabela 1 - Percentual de Royalties por Categoria de Produto

<b>Categoria de produto</b>	<b>Valores referenciais</b>
Alimentos e bebidas	2% a 8%
Artigos de alto valor agregado	8% a 14%
Artigos para cama	6% a 10%
Artigos para festa	8% a 12%
Brinquedos e jogos	8% a 12%
Cama, mesa e banho	8% a 10%
Comunicação e telefonia celular	8% a 10%
Confecções e acessórios	8% a 12%
Mercados especiais	6% a 12%
Papelaria e artigos escolares	8% a 12%
Presentes	6% a 10%
Produtos infantis	4% a 12%
Promoções	Variável*
Publicações	Variável**
Saúde e higiene pessoal	2% a 10%

Fonte: Macedo, 2015.

Definidas as taxas de royalties a serem cobradas é importante também definir sobre qual base de faturamento elas serão aplicadas. Essa cobrança pode ocorrer em cima do faturamento bruto dos produtos, quando o licenciado recebe o valor a partir do preço de venda, ou sobre o valor líquido das vendas, quando há a dedução de impostos diretos sobre o preço de venda, como é o caso do PIS, COFINS e ICMS, devoluções e descontos de volume ou financeiros (MACEDO, 2015).

Alguns contratos de licenciamento possuem a chamada garantia mínima, que se trará de uma garantia de venda oferecida pelo licenciado ao licenciador para realização de um projeto de licenciamento (LOIS, 2012). Ou seja, é um valor mínimo de royalties que o licenciado se compromete a pagar ao licenciador, e esse valor é abatido dos royalties gerados ao decorrer do contrato sendo usualmente parcelados com a última parcela paga alguns meses antes do final do contrato (MACEDO, 2015).

Para a definição desse valor deve-se realizar uma estimativa sobre as vendas a serem realizadas e a quantidade de produtos a serem produzidos (LOIS, 2012). Apesar de não existir uma regra definida sobre o cálculo dessa projeção, Macedo (2015) faz uma estimativa de que as garantias mínimas são acordadas entre 40% e 50% da estimativa de venda. Quando há o estabelecimento de uma garantia mínima em um contrato de licenciamento, o licenciador busca um compromisso por parte do licenciado para que ele se dedique na promoção e na venda dos produtos que possuem a sua marca (MACEDO, 2015). Neste caso, todos os riscos caem sobre a empresa produtora, e por isso é importante que ambas as partes devem trabalhar para que todos tenham o retorno financeiro esperado do projeto (LOIS, 2012).

Para que o licenciador tenha controle sobre os valores gerados pelo seu licenciado e contrato eles solicitam relatórios das atividades comerciais dos licenciadores, os chamados relatórios de venda. A periodicidade de envio desses relatórios pode variar de acordo com o que for estabelecido entre as partes, porém a apresentação dos números deve ser de forma mensal. Muitos licenciados definem como esses relatórios devem ser encaminhados, em forma e tipo, o que auxilia no processamento dos dados e na formulação dos relatórios analíticos de desempenho (MACEDO, 2015). Esses relatórios podem ser solicitados com os dados separados por canais de venda, tamanho, sexo, território, além disso devem conter informações como descontos efetuados, distribuição de amostras, devolução de produtos e outras circunstâncias (DIESENDRUCK, 2000).

É preciso definir em contrato o formato do pagamento dos *royalties* e da garantia mínima definida anteriormente. É de fundamental importância a elaboração de todas as cláusulas que dizem respeito a pagamento, demandando mais tempo e cuidado (SILVA, 2004). Deve-se levar em conta nesta elaboração as práticas administrativas individuais de licenciador e licenciado, buscando os elos das exigências e possibilidades de cada parte (DIESENDRUCK, 2000). Essas cláusulas especificam como o licenciado deve proceder com o pagamento dos valores devidos, não existindo uma regra básica geral, pois cada licenciador define como deseja receber os valores. Geralmente esses pagamentos são feitos diretamente para conta bancária do licenciador ou da agência que lhe representa, podendo ter periodicidade de pagamentos mensais ou trimestrais (MACEDO, 2015).

Além de tudo isso, é necessário estar definido em contrato a quantidade de bonificações que o licenciador deve enviar ao licenciado, que são as amostras dos produtos desenvolvidos pelas empresas licenciadas que serão entregues ao licenciador, normalmente de forma gratuita e de acordo com a quantidade prevista em contrato. Em sua maioria, essas amostras são guardadas para comparações futuras ou referências diversas ou são compiladas em mostruários (MACEDO, 2015). Essas são as cláusulas básicas e de praxe de um contrato de licenciamento, porém podem existir inúmeras outras cláusulas adicionais a serem incluídas de acordo com cada situação específica, mas é importante lembrar que essas devem estar em concordância com as leis vigentes em documentos dessa natureza (DIESENDRUCK, 2000).

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este capítulo traz os procedimentos metodológicos adotados durante a realização da pesquisa, isto é, o delineamento e os métodos referentes a abordagem do estudo, seus objetivos, os procedimentos técnicos, as técnicas de coleta de dados e os critérios para a análise dos dados.

#### 3.1 QUANTO A ABORDAGEM

O presente estudo se define como uma pesquisa qualitativa pois parte de questões de interesse amplo, que se definem à medida que o estudo se desenvolve. Abrange a obtenção de dados descritivos sobre instituições e processos mútuos pelo contato direto do pesquisador com a circunstância estudada, procurando assimilar os fatos segundo a perspectiva dos sujeitos, ou seja, dos participantes da circunstância em estudo (GODOY, 1995). Para a pesquisa qualitativa o próprio pesquisador é um instrumento ao desempenhar papéis de observação e ao utilizar a sua experiência pessoal ao fazer interpretações. Este método é baseado na compreensão experiencial e na integridade de seu pensamento (STAKE, 2011).

#### 3.2 DO PONTO DE VISTA DOS OBJETIVOS

Com base no objetivo geral e específico do estudo podemos classificar a pesquisa como um estudo de cunho descritivo. O objetivo geral busca estudar a gestão do licenciamento de marca de clubes brasileiros de futebol profissional e resultados obtidos na utilização desta ferramenta de marketing de parceiros da **Destra Tecnologia Ltda.**, no período de 2019-2021, enquanto os objetivos específicos são: a) Identificar com a Destra Tecnologia Ltda, os clubes brasileiros de futebol profissional que gerenciam suas marcas pela referida empresa; b) Mapear a jornada do licenciamento de marca adotados pela Destra para os clubes brasileiros de futebol profissional participantes da pesquisa; c) Analisar os resultados alcançados pelos clubes estudados no período de 2019-2021; d) Descrever os resultados financeiros referentes ao licenciamento de marca dos clubes brasileiros de futebol profissional, parceiros da Destra Ltda, no período em pauta.

Pelo conceito de Vergara (2007) a pesquisa descritiva apresenta as características de uma população ou um fenômeno, podendo também estabelecer uma correlação entre as variáveis e definir sua natureza. De acordo com Prodanov e Freitas (2013) nas pesquisas descritivas, os fatos são observados, registrados, analisados, classificados e interpretados, sem

que haja interferência do pesquisador sobre eles, ou seja, os fenômenos são estudados pelo pesquisador, mas não são manipulados por ele. Tal pesquisa procura descobrir a frequência com que um fato ocorre, sua natureza, suas características, causas, relações com outros fatos, assim, para realizar a coleta de tais dados, utiliza-se de técnicas específicas.

### 3.3 DO PONTO DE VISTA DOS PROCEDIMENTOS TÉCNICOS

Do ponto de vista dos procedimentos técnicos trata-se de um estudo de caso com a Destra Tecnologia Ltda. A autorização para a realização do estudo se encontra no apêndice deste trabalho. De acordo com Prodanov e Freitas (2013) um estudo de caso tem como base a coleta e análise de informações sobre determinado indivíduo, organização, grupo ou comunidade e tem como objetivo estudar os diversos aspectos envolvidos na sua vida de acordo com o tema da pesquisa. Esta pesquisa pode ser quantitativa e/ou qualitativa que possui como objetivo um estudo aprofundado do sujeito ou sujeitos da pesquisa.

### 3.4 TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS

Para coletar os dados da pesquisa foram utilizadas as seguintes técnicas de coleta de dados: levantamento bibliográfico e pesquisa documental da Destra.

#### **3.4.1 Levantamento Bibliográfico**

O levantamento bibliográfico foi utilizado para reunir dados secundários, principalmente na estruturação da fundamentação teórica. Vergara (2007) afirma que o levantamento bibliográfico é feito a partir da literatura, que de forma direta ou indireta trata do assunto, em livros, artigos, teses, dissertações, jornais, revistas, internet.

#### **3.4.2 Pesquisa Documental**

Foi feita com uso da investigação documental ou dados secundários, originários de informações registradas na plataforma Destra Performa e arquivos de procedimentos padrões utilizados pela Destra Tecnologia Ltda. na gestão dos licenciamentos de marcas dos clubes. De acordo com Severino (2007) os conteúdos dos textos constantes na pesquisa documental ainda

não passaram por nenhum tratamento analítico, são matérias-primas da qual o pesquisador vai desenvolver uma investigação e análise. Essa análise tem como fonte documentos em sentido amplo e abrange não somente os documentos impressos, mas de outras fontes de documentos como fotos, filmes, jornais, documentos legais e gravações.

#### **3.4.2.1 Clubes Objetos do Estudo**

Para realização do estudo de caso Destra Tecnologia Ltda. foram utilizados os dados de seis clubes do futebol brasileiro. Definiu-se não usar seus nomes e usar a identificação de Clube A; Clube B; Clube C; Clube D; Clube E; e, Clube F. Os dados coletados para o estudo foram relacionados ao tamanho de sua torcida, seus desempenhos nos campeonatos brasileiros nos anos de 2019, 2020 e 2021 e a localidade em que cada clube está situado nas regiões do Brasil. Foram coletados os dados referentes a processos e números do licenciamento de marca desses clubes, como os valores gerados em vendas de produtos e em royalties, a quantidade de produtos vendidos e a quantidade de contratos de licenciamento fechados e vigentes em cada ano

#### **3.4.2.2 Destra**

A Destra Tecnologia Ltda. é uma empresa prestadora de serviços que possui atuação no mercado de licenciamento de marcas, com seus principais clientes no meio futebolístico brasileiro. A empresa que atua no mercado desde 2014 possui clientes em todas as regiões do país. A Destra Tecnologia Ltda. tem como objetivo realizar a gestão do licenciamento de marca através do controle dos processos a partir da sua Plataforma própria chamada Destra Performa.

#### **3.4.2.3 Destra Performa**

O Destra Performa é um sistema online pertencente a Destra que tem como funcionalidade a gestão de contratos de licenciamento e o controle de royalties. Através do sistema é possível realizar o controle dos produtos licenciadas, das vendas realizadas pelos fornecedores licenciados e da apuração e cobrança dos royalties gerados, e outros aspectos do licenciamento de marca.

### 3.5 ANÁLISE DE DADOS

O método de análise de dados se deu através da categorização, o qual Prodanov e Freitas (2013) definem que consiste em organizar os dados de forma que o pesquisador consiga tomar decisões e tirar conclusões a partir deles. Isso exige a criação de um conjunto de categorias descritivas, que podem ser fundamentadas no referencial teórico da pesquisa.

Primeiro optou-se pela realização de uma pesquisa documental a qual teve como objetivo mapear todos os processos realizados pela Destra Tecnologia Ltda. no licenciamento de marca dos seis clubes instrumentos desse estudo. Em segundo momento foi realizada a coleta de dados na plataforma Destra Performa referente aos números relacionados ao licenciamento dos seis clubes.

Após a coleta dos dados primários e secundários iniciou-se a análise de dados confortando-os com o objetivo de encontrar os pontos convergentes e divergentes, tendo assim uma melhor compreensão do objeto de pesquisa e para buscar alcançar o objetivo do presente estudo. Os dados foram coletados dentre os anos de 2019 e 2022, dado o grande intervalo de tempo devido aos impactos da pandemia da COVID-19.

## 4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

O presente capítulo traz a contextualização dos seis clubes instrumentos deste estudo. Na sequência, são descritos os processos realizados pela Destra Tecnologia Ltda. na gestão do licenciamento de marca dos seis clubes, bem como os dados referentes ao licenciamento de marca. Na apresentação dos dados foi realizada a comparação das etapas do processo e dados numéricos, com conceitos introdutórios de licenciamento, abordado no Capítulo 2. Esta análise dos processos foi feita a partir da pesquisa documental da Destra Tecnologia Ltda. que é a responsável pela gestão do licenciamento desses clubes e como os dados numéricos foram coletados da Plataforma interna da Destra Tecnologia Ltda..

### 4.1 CLUBES LICENCIADOS PELA DESTRA OBJETOS DO ESTUDO

Conforme mencionado, os nomes reais dos clubes de futebol brasileiro avaliados neste estudo não serão divulgados. A distinção deles será feita por letras do alfabeto, isto é, em clubes: A; B; C; D; E; e, F. A Tabela 2 sintetiza informações complementares desses clubes.

Tabela 2 - Contextualização dos Seis Clubes Estudados

Clubes de Futebol	Região	Quantidade estimada de torcedores	Campeonato Brasileiro 2019	Campeonato Brasileiro 2020	Campeonato Brasileiro 2021
A	Sul	496 mil	Série A	Série B	Série B
B	Nordeste	1,6 milhões	Série A	Série A	Série A
C	Nordeste	3,3 milhões	Série A	Série A	Série A
D	Centro - Oeste	847 mil	Série A	Série A	Série B
E	Norte	857 mil	Série C	Série C	Série C
F	Sudeste	10,2 milhões	Série A	Série A	Série B

Fonte: elaborado pela autora.

Além das informações apresentadas acima referente aos seis clubes dentro do contexto do futebol brasileiro, nas próximas seções são apresentados os dados referentes aos processos e números relacionados ao licenciamento de marca desses clubes.

### 4.2 PROCESSO DE LICENCIAMENTO DE MARCA DOS CLUBES

Os licenciamentos de marcas dos clubes de futebol profissional mundial seguem rotinas semelhantes. Do ponto de vista prático as etapas do processo de licenciamento de marca dos clubes de futebol brasileiro são a da Negociação da Parceria e a da Ativação da Parceria

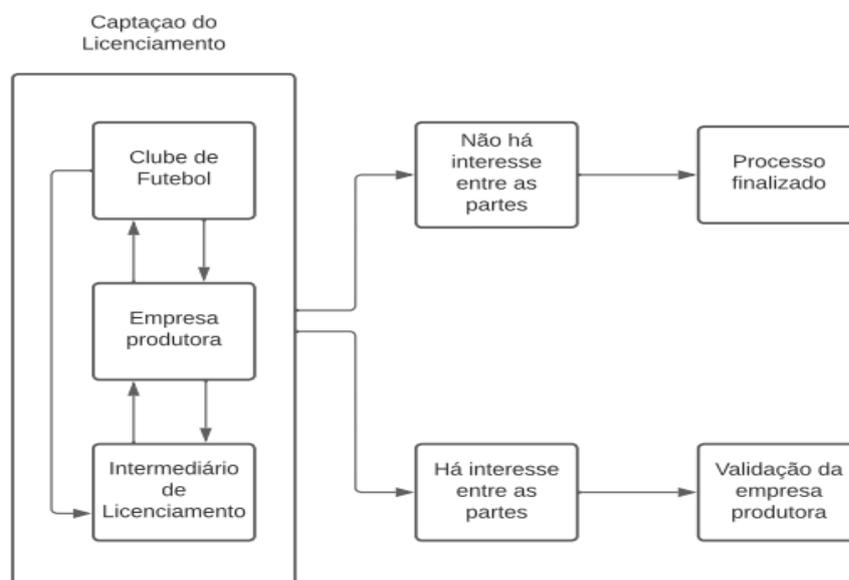
#### 4.2.1 Negociação da Parceria

O processo de licenciamento de marca dos clubes de futebol inicia-se com a captação do licenciamento, onde as partes realizam a procura da marca ou do fornecedor para iniciar uma parceria de licenciamento, esta captação se origina de três formas:

1. **Clube de Futebol:** a captação ocorre a partir do clube quando ele identifica que há procura, pelos seus torcedores, de determinado produto/serviço que não consta em seu portfólio de licenciamento ou quando a empresa licenciada de tal produto/serviço não está atendendo a demanda;
2. **Empresa Produtora:** a captação ocorre quando a empresa identifica na marca do clube de futebol uma oportunidade de agregar valor ao seu produto/serviço e aumentar as vendas deles.
3. **Intermediário:** a captação acontece quando a Destra vê uma oportunidade de negócio de sucesso entre um determinado produto e a marca do clube de futebol.

Quando não há o interesse no licenciamento por uma das partes, que pode ocorrer por diversos motivos, como o clube já possuir o produto licenciado, ou a marca do clube não se enquadrar no público-alvo da empresa produtora, entre outros, o processo é finalizado. Quando há interesse entre as partes ocorre uma validação da empresa produtora por parte do clube de futebol para que o processo de licenciamento possa seguir conforme Figura 2.

Figura 2 - Fluxograma de Captação do Licenciamento



Fonte: elaborado pela autora a partir de coleta de dados junto a Destra Tecnologia LTDA

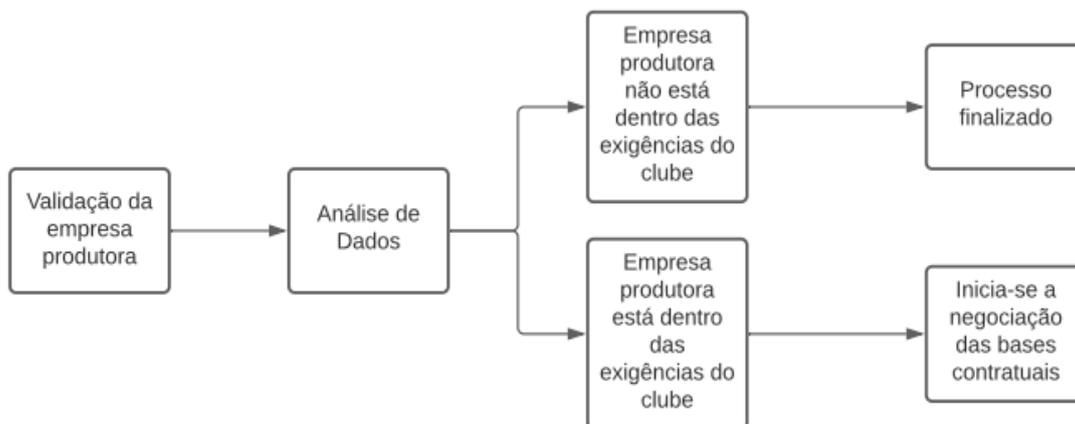
Nesta validação é realizada uma análise da empresa para verificar se ela atende a alguns pré-requisitos, que são importantes para que se tenha um licenciamento vantajoso tanto para o clube quanto para a empresa fornecedora dos produtos/serviços:

1. É necessário que a empresa já possua CNPJ constituído;
2. É feita uma consulta do CNPJ da empresa, e ela não pode ter pendências;
3. É necessário que o produto/serviço vendido pela empresa já esteja consolidado no mercado, ou seja, ela já tenha abertura para vendê-lo;
4. É verificado qual a capacidade de distribuição da empresa e quantos pontos de venda abertos ela já possui, pois sem distribuição não há sucesso no licenciamento;

Quando a empresa produto não está dentro das exigências do clube o processo é finalizado.

Já quando ela se enquadra nos pré-requisitos exigidos pelo clube dá-se continuidade no processo e inicia-se a negociação das bases que irão reger esta parceria de licenciamento conforme Figura 3.

Figura 3 - Fluxograma Validação de Empresa Produtora



Fonte: elaborado pela autora a partir de coleta de dados junto a Destra Tecnologia LTDA

Na definição de bases contratuais ocorre a negociação de alguns pontos que devem ser seguidos em toda duração da parceria de licenciamento os quais também estarão presentes na minuta contratual a ser assinada entre as partes.

No Quadro 1 apresenta-se os pontos negociados nesta etapa do processo:

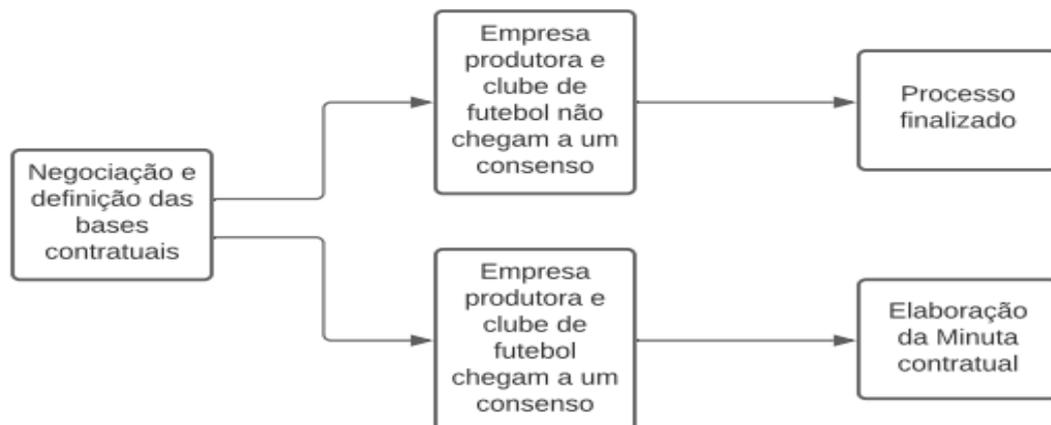
Quadro 1 - Pontos a Serem Negociados no Contrato de Licenciamento de Marca

Pontos a serem negociados	Definição
Produtos	É definido em quais tipos de produtos a empresa produtora poderá utilizar a marca do clube de futebol
Porcentagem de royalties	É definido qual valor percentual a empresa produtora irá pagar ao clube de futebol sobre a venda dos produtos com sua marca
Garantia Mínima	É definido se a empresa produtora irá pagar ou não uma garantia mínima (adiantamento de royalties) ao clube de futebol
Vigência	É definido o período no qual a empresa produtora terá autorização para produzir e vender produtos com a marca do clube de futebol
Bonificação	É definido quantos produtos ou um valor em produtos que a empresa produtora irá encaminhar ao clube em forma de bonificação (sem custos)
Canais de venda	São definidos em quais canais de distribuição/venda a empresa produtora poderá comercializar os produtos com a marca do clube de futebol.

Fonte: elaborado pela autora a partir de coleta de dados junto a Destra Tecnologia LTDA

Após a negociação dos pontos mencionados acima, caso as partes não cheguem em um consenso, o processo é finalizado. Caso as partes estejam em comum acordo sobre as bases que foram definidas na negociação é iniciada a elaboração da minuta contratual (Figura 4).

Figura 4 - Fluxograma Negociação e Definição das Bases Contratuais



Fonte: elaborado pela autora a partir de coleta de dados junto a Destra Tecnologia LTDA

Além das bases contratuais já mencionadas, existem outros pontos que são inseridos no contrato de licenciamento que serão de suma importância para o andamento da parceria de licenciamento. Tais pontos são padrão para todas as parcerias de licenciamento com os clubes de futebol deste estudo. O Quadro 2 traz os pontos padrões de licenciamento de marca.

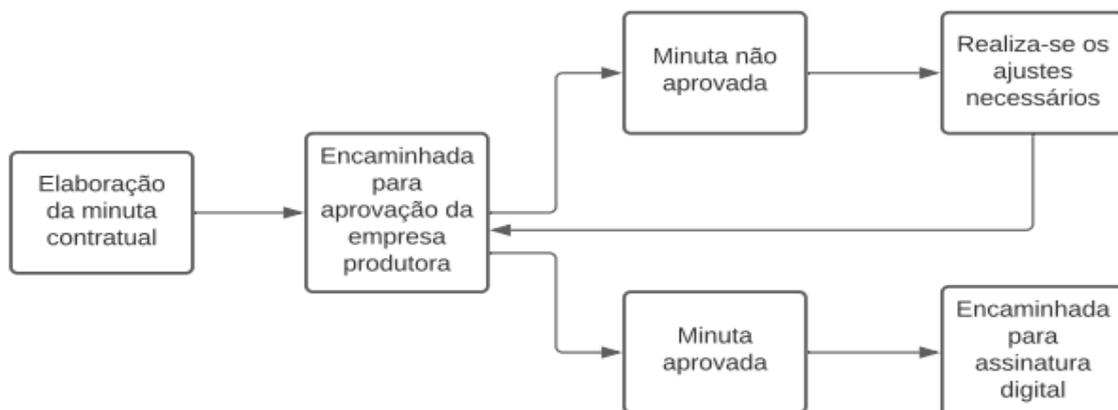
Quadro 2 - Pontos Padrões do Contrato de Licenciamento de Marca

Pontos padrões do licenciamento	Definição
Utilização da Plataforma Destra Performa	A empresa produtora será obrigada a utilizar o Destra Performa durante toda vigência do contrato de licenciamento para aprovação de produtos, solicitação de selos holográficos e envio de relatório de vendas
Aprovação de produto/serviço	Todos os produtos/serviços a serem comercializados com a marca do clube de futebol precisam obrigatoriamente serem aprovados pelo clube antes da empresa produtora iniciar as vendas
Prestação de contas das vendas realizadas	A empresa produtora precisa realizar a prestação de contas mensal via Destra Performa das vendas realizadas, mesmo nos meses que não houver vendas é necessário informar ao clube de futebol. Os relatórios precisam ser enviados até o dia 10 do mês subsequente as vendas.
Nota Fiscal Eletrônica	Para todas as vendas de produtos licenciados são obrigatórias a emissão da nota fiscal eletrônica. E o XML da NF deve ser importado dentro da plataforma Destra Performa para apuração dos royalties.
Forma de pagamento dos Royalties e/ou Garantia Mínima	O pagamento dos royalties e/ou garantia mínima deve ser realizado sempre no dia 25 do mês subsequente as vendas via boleto bancário encaminhado pela Destra em nome do clube.
Selo Holográfico	No caso dos produtos a empresa produtora é obrigada a inserir em todos os produtos um selo holográfico que autentica a oficialidade dele. Tal selo deve ser adquirido da empresa produtora indicada pelo clube.
<i>Sell Off</i>	Período de geralmente 60 dias para comercialização do estoque remanescente após a finalização do contrato. Neste período não pode ocorrer produção apenas venda dos produtos já produzidos e caso ainda reste estoque após este período o fornecedor deve enviar todos os produtos ao clube sem custos.

Fonte: elaborado pela autora a partir de coleta de dados junto a Destra Tecnologia LTDA

A minuta contratual é redigida pela Destra Tecnologia Ltda., conforme padrão já definido junto ao jurídico do clube, de acordo com os pontos negociados entre as partes assim como os pontos padrões do licenciamento e é encaminhado para a empresa produtora realizar a leitura e aprovação. Se a minuta é aprovada pela empresa, ela é encaminhada à assinatura digital, caso negado são feitos os ajustes solicitados e reencaminhada à aprovação, como pode ser visto na Figura 5.

Figura 5 - Fluxograma Elaboração e Aprovação de Minuta Contratual



Fonte: elaborado pela autora a partir de coleta de dados junto a Destra Tecnologia Ltda.

#### 4.2.2 Ativação da Parceria

Uma vez que todas as bases contratuais foram definidas e o contrato de licenciamento foi assinado e incluído na plataforma Destra Performa dá-se início a ativação do contrato, para que se tenha o desempenho esperado no início da parceria. Conforme se vê na Figura 6, o primeiro passo é a ativação do cadastro da empresa na plataforma Destra Performa

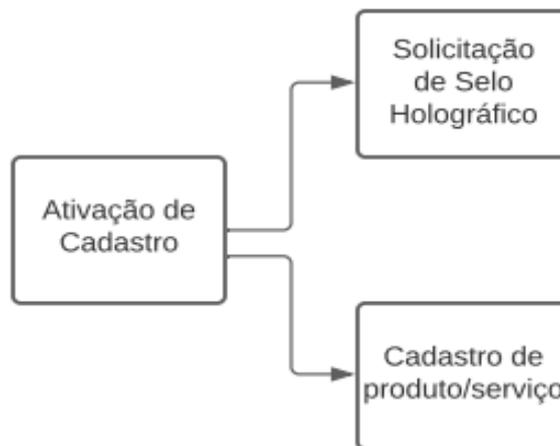
Figura 6 - Fluxograma Ativação de Cadastro Plataforma Destra Performa



Fonte: elaborado pela autora a partir de coleta de dados junto a Destra Tecnologia LTDA

Uma vez que o cadastro é ativado e as informações da empresa estejam atualizadas dentro do sistema a empresa licenciada deverá realizar alguns procedimentos dentro do mesmo para que possa iniciar a produção e comercialização dos produtos/serviços licenciados (Figura 7).

Figura 7 - Fluxograma Procedimentos Iniciais Plataforma Destra Performa



Fonte: elaborado pela autora a partir de coleta de dados junto a Destra Tecnologia LTDA

No processo de Solicitação de Selo Holográfico a empresa licenciada irá solicitar dentro da plataforma Destra Performa a quantidade de selos holográficos necessária de acordo com sua previsão de vendas, porém essa solicitação pode ser realizada sempre que necessário durante o período contratual.

O pedido é encaminhado pelo sistema para a empresa produtora dos selos do clube a qual irá encaminhar a empresa licenciada os selos e enviará para Destra Tecnologia Ltda a

numeração de selos que foram encaminhados para controle. Essa numeração é cadastrada dentro do sistema e caso o clube identifique algum produto irregular no mercado, pela numeração do selo ele conseguirá identificar de qual empresa licenciada aquele selo pertence.

Já no processo de Cadastro de produto/serviço a empresa licenciada irá cadastrar dentro da plataforma Destra Performa algumas informações, conforme traz o Quadro 3.

Quadro 3 - Informações Necessárias para Cadastro de Produto/Serviço na Plataforma Destra Performa

<b>Informação do Produto/serviço</b>	<b>Descrição</b>
Nome	O nome utilizado pela empresa.
Marca	A marca associada ao produto/serviço.
Categoria	A qual categoria o produto/serviço pertence (Exemplo: acessório, confecção, calçado, jogos etc.).
Descrição	A descrição do produto/serviço, com suas especificações, e todas as informações relevantes do mesmo.
Código NF	O código do produto/serviço que deve ser o mesmo utilizado para emissão da NF.
Tamanho	A variação de tamanhos do produto/serviço, caso houver.
Código NCM	Refere-se a Nomenclatura Comum do Mercosul (NCM) que é um código de oito dígitos usado para identificar a natureza dos produtos comercializados no Brasil e nos outros países do Mercosul.
Código EAN13	Código de barras, caso houver
Foto	Foto em fundo branco

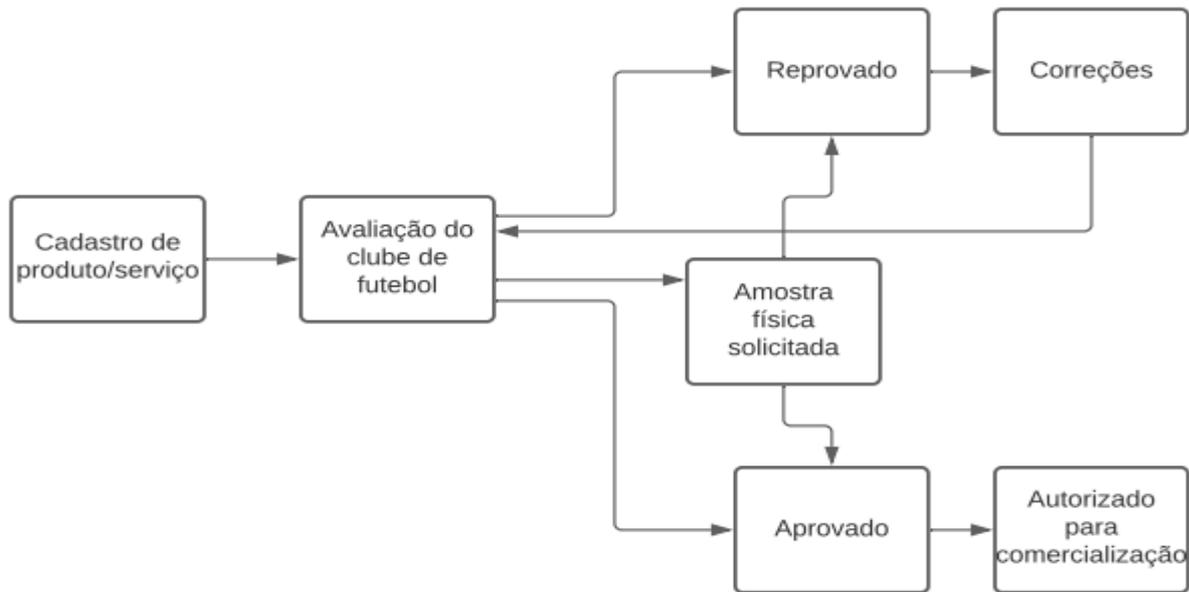
Fonte: elaborado pela autora a partir de coleta de dados junto a Destra Tecnologia LTDA

Uma vez que o produto/serviço foi cadastrado no Destra Performa conforme telas do sistema que seguem abaixo o clube de futebol receberá a notificação para realizar a avaliação e aprovação ou reprovação do produto/serviço.

Caso o clube esteja de acordo com o produto/serviço ele realizará a aprovação dele dentro do sistema e a empresa licenciada estará autorizada a iniciar a produção e comercialização dele. Caso não esteja de acordo o clube realiza a reprovação e inclui uma mensagem sobre os motivos para que a empresa licenciada possa realizar as correções e encaminhar o produto/serviço novamente para aprovação. Ou ainda antes de aprovar ou reprovar o clube pode solicitar uma amostra física do produto para aprovação.

A Figura 8 permite a visualização dos passos que estão presentes nesta transação e negociação gerada entre licenciado e licenciador de marcas.

Figura 8 - Fluxograma Aprovação de Produto Plataforma Destra Performa



Fonte: elaborado pela autora a partir de coleta de dados junto a Destra Tecnologia LTDA

Em paralelo ao cadastro de produtos e a compra de selos holográficos, desde o primeiro mês de vigência do contrato a empresa licenciada deverá realizar a prestação de contas das vendas pela plataforma Destra Performa. Nos meses que não houve comercialização dos produtos/serviços a empresa deverá enviar o fechamento zerado para aprovação do clube.

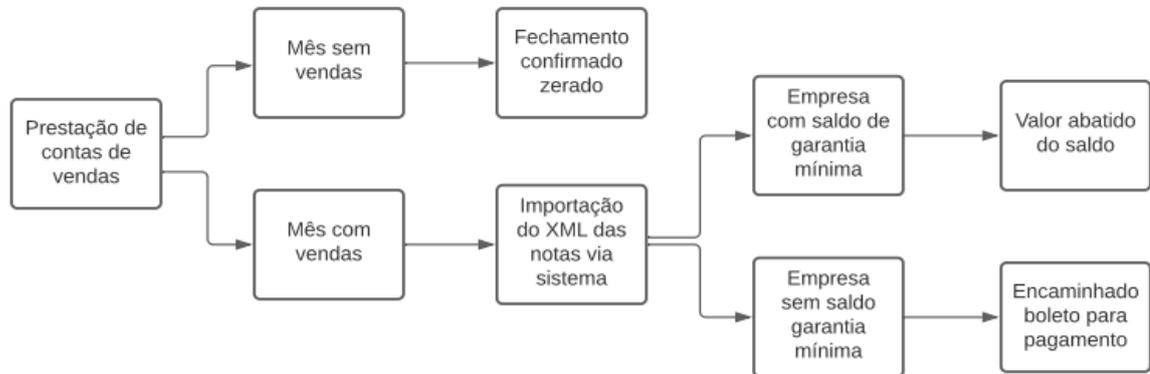
Já nos meses que o fornecedor realizou vendas, após já possuir os produtos aprovados e ter recebido os selos holográficos, ele deve prestar contas dessas vendas dentro da plataforma Destra Performa através da importação do XML das notas fiscais eletrônicas conforme foi acordado em contrato. Dentro do sistema ele irá acessar a área de fechamentos e enviar os arquivos das notas.

Para que o sistema identifique as vendas é imprescindível que os códigos utilizados no momento do cadastro dos produtos no sistema, seja o mesmo utilizado nas notas fiscais, isso porque o sistema identifica os produtos pelos códigos, caso algum caractere esteja diferente no cadastro do produto e na nota fiscal o sistema não irá identificar a venda e ocorrerá a sonegação de royalties. Após o fechamento realizado o clube irá receber as informações de vendas realizadas.

Esta prestação de contas das vendas deve ser realizada sempre até o dia 10 do mês subsequente as vendas. Por exemplo: as vendas realizadas em setembro, tem a prestação de contas enviada até dia 10 de outubro. Quando o fornecedor tem garantia mínima em seu contrato a venda é descontada do saldo. No entanto, caso o fornecedor não tenha garantia mínima em seu contrato ou tenha ultrapassado o saldo, então será gerado um boleto para

pagamento dos royalties gerados no mês, no dia 25 do mesmo mês de prestação de contas (Figura 9).

Figura 9 - Fluxograma Prestação de Contas de Vendas Plataforma Destra Performa



Fonte: elaborado pela autora a partir de coleta de dados junto a Destra Tecnologia LTDA

Este processo de prestação de contas das vendas deve ocorrer mensalmente até a finalização do contrato. Caso o fornecedor queira lançar um novo produto com a marca do clube deve realizar o processo de aprovação e se seu estoque de selos holográficos finalizar ele deve realizar um novo pedido. Finalizado o período contratual e se não houve a renovação da parceria o fornecedor deve cessar imediatamente toda sua produção com a marca do clube e terá um período de *sell off*, geralmente de 60 dias para finalizar seus estoques. Caso o fornecedor não consiga finalizar seu estoque nesse período ele deverá encaminhar todo o estoque de selos e produtos ao clube sem custos conforme cláusula definida em contrato.

#### 4.3 DADOS DE LICENCIAMENTO DE MARCA DOS CLUBES AVALIADOS

As Tabelas desta secção permitem a visualização dos dados extraídos da plataforma Destra Performa que mostra a quantidade de contratos e o desempenho do licenciamento de marca dos seis clubes de futebol estudados, referentes aos anos de 2019, 2020 e 2021. Na Tabela 3 apresenta-se as quantidades de contratos de licenciamento fechados em cada ano:

Tabela 3 - Contratos Fechados

Clubes de Futebol	Período			Variação relativa no período	
	2019	2020	2021	2019/2020	2020/2021
A	18	20	19	11,11%	-5,00%
B	36	40	55	11,11%	37,50%
C	16	13	23	-18,75%	76,92%
D	11	9	22	-18,18%	144,44%
E	13	9	15	-30,77%	66,67%
F	29	49	64	68,97%	30,61%

Fonte: elaborado pela autora a partir de dados coletados no Destra Performa

Observa-se que o Clube D possuiu a maior variação positiva na concretização de novos contratos do ano de 2020 para 2021 com aumento de 144,44%. E o Clube E teve a maior variação negativa no mesmo período, com diminuição de 30,77% no número de contratos fechados.

A Tabela 4 permite identificar a quantidade de contratos vigentes dos clubes avaliados neste estudo nos três anos estudados:

Tabela 4 - Contratos Vigentes

Clubes de Futebol	Período			Variação relativa no período	
	2019	2020	2021	2019/2020	2020/2021
A	30	33	43	10,00%	30,30%
B	38	57	69	50,00%	21,05%
C	26	24	34	-7,69%	41,67%
D	23	16	34	-30,43%	112,50%
E	24	19	26	-20,83%	36,84%
F	58	91	120	56,90%	30,61%

Fonte: elaborado pela autora a partir de dados coletados no Destra Performa

Observa-se que de 2019 para 2020 três clubes, o Clubes C, Clube D e Clube E tiveram diminuição na quantidade de contratos vigentes. Porém de 2020 para 2021 todos eles tiveram aumento, com destaque para o Clube D que teve uma variação positiva de 112,50%. Na Tabela 5 demonstra-se as informações referentes a quantidade de produtos licenciados que cada clube possuía disponível para comercialização em cada ano estudado:

Tabela 5 - Produtos Licenciados

Clubes de Futebol	Período			Variação relativa no período	
	2019	2020	2021	2019/2020	2020/2021
A	627	539	721	-14,04%	33,77%
B	960	1.195	1.250	24,48%	4,60%
C	256	214	432	-16,41%	101,87%
D	256	266	431	3,91%	62,03%
E	698	727	870	4,15%	19,67%
F	879	1.553	2.402	76,68%	54,67%

Fonte: elaborado pela autora a partir de dados coletados no Destra Performa

Conforme Tabela 5 o Clube C teve maior variação no aumento na quantidade de produtos licenciados dos anos de 2020 para 2021, com 101,87%. A segunda maior variação ocorreu nos anos de 2019 para 2020 do Clube F, com 76,68%. E o clube com maior variação negativa na quantidade de produtos licenciado foi o Clube C com uma diminuição de 16,41% do ano de 2019 para 2020.

Na Tabela 6 traz os dados referente a comercialização desses produtos no mercado, durante os anos de 2019, 2020 e 2021.

Tabela 6 - Produtos Comercializados

Clubes de Futebol	Período			Variação relativa no período	
	2019	2020	2021	2019/2020	2020/2021
<b>A</b>	82.630	50.196	112.032	-39,25%	123,19%
<b>B</b>	316.741	438.010	563.966	38,29%	28,76%
<b>C</b>	104.654	70.433	65.199	-32,70%	-7,43%
<b>D</b>	16.726	8.467	5.310	-49,38%	-37,29%
<b>E</b>	216.676	195.996	249.643	-9,54%	27,37%
<b>F</b>	1.222.428	2.361.780	1.519.195	93,20%	-35,68%

Fonte: elaborado pela autora a partir de dados coletados no Destra Performa

Observa-se que quatro dos seis clubes, isto é, o Clube A, o Clube C, o Clube D e Clube E tiveram queda na comercialização dos produtos na comparação do ano de 2019 para o de 2020. Desses clubes, o Clube C e o Clube D continuaram com queda dos anos de 2020 para 2021, sendo que o Clube C que teve a maior queda, cerca de 49,38%, de 2019 para 2020. Apenas o Clube B aumentou a comercialização de produtos nos dois períodos.

Já na Tabela 7 são expostos os valores de faturamento no mercado do total dos produtos comercializados.

Tabela 7 - Faturamento no Mercado

Clubes de Futebol	Período			Variação relativa no período	
	2019	2020	2021	2019/2020	2020/2021
<b>A</b>	R\$ 293.943,81	R\$ 204.306,21	R\$ 424.850,40	-30,49%	107,95%
<b>B</b>	R\$ 1.053.600,78	R\$ 2.665.892,40	R\$ 4.280.908,10	153,03%	60,58%
<b>C</b>	R\$ 1.863.058,15	R\$ 933.599,44	R\$ 990.510,78	-49,89%	6,10%
<b>D</b>	R\$ 735.700,39	R\$ 370.270,60	R\$ 149.417,34	-49,67%	-59,65%
<b>E</b>	R\$ 998.289,61	R\$ 1.130.126,99	R\$ 1.216.557,79	13,21%	7,65%
<b>F</b>	R\$ 17.749.769,54	R\$ 44.796.189,83	R\$ 51.158.540,24	152,38%	14,20%

Fonte: elaborado pela autora a partir de dados coletados no Destra Performa

Em termos de faturamento verifica-se que a queda foi menor do que de quantidade de produtos, apenas três clubes o Clube A, Clube C e Clube D tiveram faturamento menor em 2019, comparados a 2020, e apenas o Clube D continuou com queda no ano de 2021. Os outros três clubes, Clube B, Clube E, e, Clube F, aumentaram nos dois anos avaliados, com destaque para o Clube F que aumento seu faturamento em, cerca de, 152,38%, relação do ano de 2019 com 2020.

Por sua vez, a Tabela 8 revela os valores de royalties gerados desses faturamentos, em cada um dos três anos estudados.

Tabela 8 - Royalties Gerados

Clubes de Futebol	Período			Variação relativa no período	
	2019	2020	2021	2019/2020	2020/2021
A	R\$ 28.962,92	R\$ 20.276,80	R\$ 35.287,52	-29,99%	74,03%
B	R\$ 78.981,11	R\$ 234.375,47	R\$ 286.287,48	-196,75%	22,15%
C	R\$ 144.611,15	R\$ 82.078,54	R\$ 93.076,80	-43,24%	13,40%
D	R\$ 133.571,61	R\$ 65.033,78	R\$ 14.730,88	-51,31%	-77,35%
E	R\$ 92.752,08	R\$ 100.184,24	R\$ 109.267,07	8,01%	9,07%
F	R\$ 1.340.561,19	R\$ 5.915.628,64	R\$ 4.600.777,08	341,28%	-22,23%

Fonte: elaborado pela autora a partir de dados coletados no Destra Performa

Quando falamos em royalties gerados também tivemos quatro clubes, Clube A, Clube B, Clube C e Clube D, com queda no valor de royalties gerados de 2019 para 2020. Desses clubes, o Clube D continuou em queda também em 2021. Já o Clube F teve a maior variação positiva do ano de 2019 para 2020 com 341,28%. Na Tabela 9 apresenta-se a porcentagem média de royalties a partir do faturamento no mercado e os royalties gerados:

Tabela 9 - Porcentagem Média de Royalties

Clubes de Futebol	Período			Variação relativa no período	
	2019	2020	2021	2019/2020	2020/2021
A	10,15%	10,08%	12,04%	-0,72%	19,49%
B	13,34%	11,37%	14,95%	-14,73%	31,46%
C	12,88%	11,37%	10,64%	-11,71%	-6,44%
D	5,51%	5,69%	10,14%	-3,37%	78,15%
E	10,76%	11,28%	11,13%	4,81%	-1,30%
F	13,24%	7,57%	11,12%	-42,81%	46,84%

Fonte: elaborado pela autora a partir de dados coletados no Destra Performa

Pode-se observar que o Clube B, no ano de 2021, teve a maior média do percentual de royalties entre os clubes e anos estudados, com 14,95%. Em contrapartida o Clube D teve a menor média percentual no ano de 2019, com 5,51%. Outra informação importante está mostrada na Tabela 10, que são os valores de Garantia Mínima dos contratos:

Tabela 10 - Total de Garantia Mínima Gerada

Clubes de Futebol	Período			Variação relativa no período	
	2019	2020	2021	2019/2020	2020/2021
A	R\$ 32.314,74	R\$ 10.322,85	R\$ 20.786,74	-68,06%	101,37%
B	R\$ 71.220,42	R\$ 89.222,95	R\$ 375.065,07	25,28%	320,37%
C	R\$ 149.979,45	R\$ 72.394,75	R\$ 273.751,31	-51,73%	278,14%
D	R\$ 77.000,00	R\$ 1.068,80	R\$ 28.422,61	-98,61%	2559,30%
E	R\$ 305.609,19	R\$ 8.019,56	R\$ 133.325,53	-97,38%	1562,50%
F	R\$ 1.619.060,77	R\$ 1.149.460,14	R\$ 1.964.336,81	-29,00%	70,89%

Fonte: elaborado pela autora a partir de dados coletados no Destra Performa

De acordo com os dados da Tabela 10, do ano de 2019 para 2020 apenas o Clube C teve variação positiva no valor de Garantia Mínima gerada nos contratos de licenciamento. E no período de 2020 para 2021 todos os clubes tiveram variação positiva, com destaque para o Clube D que teve variação de 2.559,30%.

#### 4.4 CONCLUSÕES DA ANÁLISE DO CASO

Macedo (2015) destaca que uma das questões fundamentais para a existência de um programa de licenciamento é o reconhecimento do consumidor sobre a marca a ser licenciada. O licenciamento é uma ferramenta que auxilia na construção da marca, mas não deve ser usado como a chave de ignição do processo de reconhecimento dela. Em consonância a isso observa-se que o clube com maiores resultados em seu programa de licenciamento da marca foi o clube que possui a maior quantidade estimada de torcedores, isto é, Clube F com mais de 10 milhões.

Para Lois (2012) há cuidados que devem ser tomados no início do licenciamento para a seleção dos parceiros, tanto os licenciadores como os licenciados devem possuir características básicas para se ter uma boa parceria. Em concordância a isto podemos observar que por parte dos licenciadores, no caso dos clubes de futebol profissional, onde é feita uma verificação da empresa que possui o interesse de utilizar a marca deles. Se avalia a existência de CNPJ, se há pendências nesses CNPJ, se o produto/serviço da empresa já está consolidado no mercado e se esta empresa tem capacidade para distribuir esse produto/serviço com a marca do clube.

De acordo com Siqueira (2014) que um dos objetivos de um plano de licenciamento é a fonte adicional de receita, segundo o autor as receitas de produtos costumam representar uma fonte importante no financiamento de equipes, atletas, eventos e ligas esportivas. Ao contrário do que afirma o autor podemos observar que os royalties gerados anualmente através do licenciamento de produtos dos clubes de futebol profissional utilizados no estudo são muito baixos comparado a toda receita que o futebol profissional gera durante um ano.

Silva (2004) afirma que é importante os produtos, passem por aprovações individuais por parte do licenciador, assim como a embalagem e material promocional referentes ao mesmo. Em conformidade a esta afirmação observou-se que todos os produtos desenvolvidos pelas empresas licenciadas dos clubes de futebol clientes da Destra Tecnologia Ltda. precisam realizar um cadastro individual para cada produto, dentro da plataforma Destra Performa, com a foto da arte e todas as especificações, e só poderão colocar esses produtos à venda no mercado após o clube realizar a aprovação do mesmo.

Para Diesendruck (2000) após o término do prazo de *sell off*, quando o licenciado ainda possui produtos em estoque, as partes podem negociar a extensão do prazo ou pode haver a obrigatoriedade de destruir os produtos, ou seguir outras instruções definidas pelo licenciador. No caso dos clubes de futebol clientes da Destra Tecnologia Ltda. e acordado em contrato que os produtos restantes em estoque a após o fim período *sell off*, sem que tenha renovação, devem

ser enviados ao clube sem custo algum. Ainda para o autor as taxas de royalties cobradas variam de 3 a 20%, tendo uma concentração maior entre 8 e 10%. Observa-se nos dados dos clubes estudados que esta variação é um pouco maior, estando entre 5 e 15%.

Macedo (2015) menciona que os licenciados precisam enviar relatórios das atividades comerciais dos licenciadores, os chamados relatórios de venda. A periodicidade de envio desses relatórios varia de acordo com o que for estabelecido pelas partes, mas os números devem ser mensais. Para os clubes clientes da Destra Tecnologia Ltda. esses relatórios são gerados dentro da plataforma Destra Performa, com o envio do XML das notas fiscais emitidas pela empresa. Os envios de notas pela plataforma são mensais e os valores apurados todo mês. Observa-se que o caso Destra tem sintonia à literatura (capítulo 2). Identifica-se que elementos deste Estudo de Caso acordam com o posicionamento de vários autores, mas há elementos divergentes.

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Avaliando o que foi exposto ao decorrer do trabalho pode-se concluir que o primeiro objetivo específico do estudo que era identificar os clubes brasileiros de futebol profissional que gerenciam suas marcas pela Destra Tecnologia Ltda, foi atingido de forma parcial, visto que foram autorizados para utilização dos dados apenas 6 dos 55 clubes de futebol profissional clientes da referida empresa. Devido a grande quantidade e o limite de tempo para realização do estudo alguns clubes não foram consultados, mas ao total foram consultados 15 clubes e apenas 6 aceitaram participar do estudo.

O segundo objetivo específico que era mapear a jornada do licenciamento de marca adotado pela Destra para os clubes brasileiros de futebol profissional participantes da pesquisa, foi atingido completamente, visto que foi descrito de forma detalhada no estudo todos os procedimentos adotados pela empresa na gestão do licenciamento de marca de seus clubes clientes. Assim como o terceiro e quartos objetivos específicos, que tinham como objetivo analisar e descrever os resultados alcançados no licenciamento dos clubes instrumento do estudo no período de 2019-2021, foram alcançados. Todos os dados e resultados do licenciamento de marca dos seis clubes estudados foram apresentados e analisados no estudo.

Sendo assim pode-se considerar que o objetivo geral do estudo que era estudar a gestão do licenciamento de marca de clubes brasileiros de futebol profissional e resultados obtidos na utilização desta ferramenta de marketing de parceiros da Destra Tecnologia LTDA., no período

de 2019-2021, foi atingido de forma satisfatória, pois conseguiu-se estudar a gestão, mas os resultados obtidos foram de apenas 6 clubes parceiros da Destra Tecnologia Ltda.

Contata-se que o licenciamento de marca é um mercado com grande potencial em todo o mundo, e não é diferente quando inserido no mercado futebolístico. Porém, este é um mercado ainda pouco explorado no Brasil, os resultados financeiros alcançados pelos seis clubes de futebol analisados no estudo são visivelmente baixos se comparados aos clubes Europeus que faturam milhões de euros com o licenciamento de sua marca em todo o mundo.

Por ser um mercado ainda pouco explorado, os clubes brasileiros de futebol dificilmente possuem profissionais especializados no licenciamento de marcas e consequentemente o setor de marketing acaba dando uma menor atenção ao licenciamento. A Destra Tecnologia Ltda. é uma alternativa ao setor para os clubes de futebol profissional do Brasil, dando suporte tecnológico e tem experiência de mercado para que eles desenvolvam de forma estruturada o licenciamento de marcas. A pesquisa evidencia que o tema licenciamento de marca é pouco explorado no ambiente acadêmico brasileiro, com escassez de estudos sobre o tema em português, tornando limitação para quem quer se aprofundar na área e que precisa ser revista.

## REFERÊNCIAS

ANDRADE, Lucas Amorim Reis; BATISTA, Matheus de Araújo; GONZALEZ JUNIOR, Ivo Pedro. Marketing Esportivo no Futebol: Um Estudo das Publicações Sobre Marketing no Meio Futebolístico Brasileiro. Revista Imersão, Capim Grosso, Ano 2, Volume 3, Set. 2021. **Disponível em:** <<http://www.fcgba.com.br/revista/index.php/1/article/view/55>> Acesso em: 21 junho 2022.

Relatório Anual da Pesquisa Global do Setor de Licenciamento da Licensing International (2020). **Disponível em:** <<https://licensinginternational.org/get-survey/>> Acesso em: 27 junho 2022.

BARO, Andreia Rodrigues Ferreira; SANTOS, Carlos Henrique Calixto; BALLIANO, Tatiane Luciano; BRITO Victor Xavier. Registros de Marcas dos Clubes de Futebol Brasileiros: Análise dos Registros de Marcas Depositados no Brasil. Cadernos de Prospecção, Maceió, Volume 3, n. 5, 2020. **Disponível em:** <<https://periodicos.ufba.br/index.php/nit/article/view/32769>> Acesso em: 21 junho 2022.

BLUME, Marcelo; LEDERMANN, Martin. **Gestão de Produtos e Marcas**. Ijuí : Ed. Unijuí, 2009.

CARDIA, Wesley. **Marketing e Patrocínio Esportivo**. 1. ed. Porto Alegre: Bookman, 2004.

CBF apresenta relatório sobre papel do futebol na economia do Brasil, 2009. **Disponível em:** <<https://www.cbf.com.br/a-cbf/informes/index/cbf-apresenta-relatorio-sobre-papel-do-futebol-na-economia-do-brasil>>. Acesso em: 25 junho 2022.

COBRA, Marcos. **Administração de Marketing no Brasil**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

DIESENDRUCK, Elcan. **Com Licença**. São Paulo: Nobel, 2000.

ELE É A HITÓRIA. **Disponível em:** <<https://www.uol.com.br/esporte/reportagens-especiais/clube-de-futebol-mais-antigo-do-brasil-rio-grande-sobrevive-longe-da-elite-e-busca-retorno/#cover>> Acesso em: 8 julho 2022.

ESTEVEES, Eduardo. Torcedor x Consumo. *In*: MANSUR, Thiago; ZANETTE, Rafael. **O Marketing Esportivo no Brasil**, Florianópolis: IBME - Instituto Brasileiro de Marketing Esportivo, 2012

FLEURY, Fernando A; ALEJANDRO, Thomas Brashear; FELDMANN, Paulo Roberto. Considerações Teóricas Acerca do Composto de Marketing Esportivo. *Podium Sport, Leisure and Tourism Review*. Vol. 3, N. 1. Janeiro/Junho. 2014. **Disponível em:** <[http://www.podiumreview.org.br/ojs/index.php/rgesporte/article/view/82/pdf\\_1](http://www.podiumreview.org.br/ojs/index.php/rgesporte/article/view/82/pdf_1)> Acesso em: 10 outubro 2020.

FULLERTON, S.; MERZ, G. R. **The Four Domains of Sports Marketing: A Conceptual Framework**. *Sports Marketing Quarterly*, v. 17, n. 2, p. 90-108, 2008.

GASPAR; Marcos Antonio; MORAIS, Diogo Martins Gonçalves; VALLADA JÚNIOR, Ademar Caetano; DEBIA, Cauê Aurélio. Marketing Esportivo: Um Estudo das Ações Praticadas por Grandes Clubes de Futebol do Brasil. *Podium Sport, Leisure and Tourism Review*. Vol.3, N. 1. Janeiro/Junho. 2014. **Disponível em:** <http://www.podiumreview.org.br/ojs/index.php/rgesporte/article/view/67> Acesso em: 19 setembro 2019.

GOBBI, Cassio Baganha; FERREIRA, André Luiz Francisco. O Marketing Esportivo Inserido no Futebol. UCP, Juiz de Fora, 2017 **Disponível em:** <[https://web.archive.org/web/20180428185209id\\_/http://www.revista.universo.edu.br/index.php?journal=1JUIZDEFORA2&page=article&op=viewFile&path%5B%5D=5380&path%5B%5D=2900](https://web.archive.org/web/20180428185209id_/http://www.revista.universo.edu.br/index.php?journal=1JUIZDEFORA2&page=article&op=viewFile&path%5B%5D=5380&path%5B%5D=2900)> Acesso em: 21 junho 2022.

GODOY, Arilda Schmidt. **Introdução a Pesquisa Qualitativa e Suas Possibilidades**. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 35, n. 2, p. 57-63, Mar./Abr. 1995.

GUTERMAN, Marcos. **O Futebol Explica o Brasil: Uma História de Maior Expressão Popular do País**. São Paulo: Contexto, 2009.

HALFEN, Idesl. O Marketing no Esporte. *In*: MANSUR, Thiago; ZANETTE, Rafael. **O Marketing Esportivo no Brasil**, Florianópolis: IBME - Instituto Brasileiro de Marketing Esportivo, 2012

IBGE: 100 milhões de pessoas com 15 anos ou mais não praticam esporte no Brasil, 2017. **Disponível em:** <<https://agenciabrasil.ebc.com.br/pesquisa-e-inovacao/noticia/2017-05/ibge-100-milhoes-de-pessoas-nao-praticam-esporte-no-brasil>> Acesso em: 8 julho 2022.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing: Análise, Planejamento, Implementação e Controle**. Tradução de Ailton Bomfim Brandão - 5. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing "A Edição do Novo Milênio"**. São Paulo: Prentice Hall, 2000, 10ª edição.

LOIS, Nicolas Caballero. Licensing. *In*: MANSUR, Thiago; ZANETTE, Rafael. **O Marketing Esportivo no Brasil**, Florianópolis: IBME - Instituto Brasileiro de Marketing Esportivo, 2012

MACEDO, Marcus. **A Arte do Licenciamento: Guia Completo Para o Licenciamento de Marcas e Personagens**. 1ª Edição. São Paulo: EP Grupo, 2015

MALAGRINO, Fernando de Andrade Franco. Gestão das Marcas dos Clubes de Futebol: Como o Marketing Esportivo Potencializa o Consumo do Torcedor. 152 f. **Dissertação de Mestrado** Curso de Administração, Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 2011 Disponível em: <<https://tede.pucsp.br/bitstream/handle/1009/1/Fernando%20de%20Andrade%20Franco%20Malagrino.pdf>> Acesso em: 07 março 2020

Mapeamento de Mercado. **Disponível em:** <[https://abral.org.br/wp-content/uploads/Report-ABRAL\\_mapeamento-de-mercado\\_final\\_22.08\\_V2.pdf](https://abral.org.br/wp-content/uploads/Report-ABRAL_mapeamento-de-mercado_final_22.08_V2.pdf)> Acesso em: 19 setembro 2019.

MARTINS, Fabiano Fernandes; LAS CASAS, Alexandre Luzzi. O Programa Sócio-Torcedor e o Marketing de Relacionamento no Futebol: o Caso do Corinthians. Revista de Administração do Unifatea. v. 15, n. 15, p. 6-193, jul./dez., 2017. **Disponível em:** <http://unifatea.com.br/seer3/index.php/RAF/article/view/780/792> Acesso em: 7 março 2020.

MELO NETO, Francisco Paulo de. **Marketing Esportivo**. Rio de Janeiro: Record, 1995

MELO NETO, Francisco Paulo de. **Marketing esportivo: O Esporte Como Ferramenta do Marketing Moderno**. 1. ed. Rio de Janeiro: Best Seller, 2020.

MONTEIRO, Matheus Vinícius. **Marketing Esportivo: Impacto no Futebol**. 52 f. Trabalho de conclusão de curso (monografia) – Curso de Administração, Universidade de Taubaté,

Taubaté, São Paulo, 2021. Disponível em: <<http://repositorio.unitau.br/jspui/handle/20.500.11874/5104>> Acesso em: 21 junho 2022.

MORGAN, Melissa Johnson; SUMMERS, Jane. **Marketing Esportivo**. São Paulo: Thomson Learning, 2008.

MULLIN, Bernard J.; HARDY, Stephen; SUTTON, Willian A. **Marketing Esportivo**. Porto Alegre: Artmed/Bookman, 2004.

OLIVEIRA, Carlos Eduardo Ventura de; CARMO, Vinicius Gomes Dias do; LUCAS, Giovana Azevedo Pampanelli. **MARKETING ESPORTIVO NO FUTEBOL**. Episteme Transversalis, [S.l.], v.11, n.1, maio 2020. Disponível em: <<http://revista.ugb.edu.br/ojs302/index.php/episteme/article/view/2124>> Acesso em: 21 junho 2022

O SETOR, 2022. Disponível em: <<https://abral.org.br/setor/>> Acesso em: 25 junho 2022

PAIVA, Gabriel Marques de. O Marketing Esportivo Como Estratégia Financeira Adotada Pelos Clubes Brasileiros. **Trabalho de Conclusão de Curso** (monografia) – Curso de Ciências Econômicas, Universidade de Taubaté, Taubaté, São Paulo, 2021. Disponível em: <<http://repositorio.unitau.br/jspui/handle/20.500.11874/5174>> Acesso em: 21 junho 2022

PITTS, Brenda G.; STOTLAR, David K. **Fundamentos de Marketing Esportivo**. 1. ed. São Paulo: Phorte, 2002.

PRODANOV, Cleber Cristiano; FREITAS, Ernani Cesar de. **Metodologia do Trabalho Científico: Métodos e Técnicas da Pesquisa e do Trabalho Acadêmico**. Novo Hamburgo: FEEVALE, 2013.

PUIG, Luan Soleil Fuhr. As Motivações dos Torcedores de Grêmio e Internacional Para a Compra de Produtos Licenciados de Futebol. **Trabalho de Conclusão de Curso** (monografia)- Curso de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, Rio Grande do Sul, 2013.

ROMÃO, Érica. **Marketing Esportivo, GV Executivo, Especial Marketing e Gestão**, n. 3, São Paulo, v. 6, p. 65-69, mai./jun., 2007.

SANTOS, Ediorgenes da Conceição Sales dos. Marketing Esportivo: Repensando a Gestão de um Clube de Futebol no Brasil. Revista de Administração, São Paulo, Volume 4, n. 6, 2014.

**Disponível em:** <<https://docplayer.com.br/17887512-Marketing-esportivo-repensando-a-gestao-de-um-clube-de-futebol-no-brasil.html>> Acesso em: 7 março 2020

SERRALVO, Francisco Antonio. **Gerenciamento de Marcas e Produtos**. Curitiba: IESDE Brasil, 2009.

SEVERINO, Antônio Joaquim. **Metodologia do trabalho científico**. São Paulo: Cortez, 2007.

SILVA, Carlos Lima. **Licenciamento, Marca e Significado: marketing de reconhecimento**. Rio de Janeiro: Qualitymark. 2004.

SILVA, Orlando. **Futebol, um negócio que move paixões**. Caderno FGV Projetos. Ano. 5. Número. 13. Rio de Janeiro: Gráfica Nova Brasileira, 2010

SIQUEIRA, Marco Antonio. **Marketing Esportivo: uma visão estratégica e atual**. 1. ed. São Paulo: Saraiva, 2014.

SMANIOTTO, Samuel. Marketing Esportivo: o torcedor como consumidor do seu clube de futebol. 2016. 181 f. **Trabalho de Conclusão do Curso de Administração** - Universidade Regional do Noroeste do Rio Grande do Sul, Santa Rosa, 2016.

SOARES, Mário Luiz. A Miopia do Marketing Esportivo dos Clubes de Futebol do Brasil: proposta de um modelo de gestão de marketing esportivo para os clubes brasileiros. 2007. **Tese**. (Doutorado em Administração). Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, São Paulo, 2007.

SOMOGGI, Amir. Maximização de Receitas em Clubes de Futebol. *In*: MANSUR, Thiago; ZANETTE, Rafael. **O Marketing Esportivo no Brasil**, Florianópolis: IBME - Instituto Brasileiro de Marketing Esportivo, 2012.

SORIANO, Ferran. **A bola não entra por acaso: estratégias inovadoras de gestão no mundo do futebol**. São Paulo: Larousse, 2010.

STAKE, Robert E. **Pesquisa Qualitativa: estudo como as coisas funcionam**. Porto Alegre: Pensa, 2011.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2007.

VIALÔGO, Daniel Lima. **Marketing no Futebol: Fundamentos, estratégias e ações**. São Paulo: Spessotto, 2018.

VOSER, Rogério da Cunha; GUIMARÃES, Marcos Giovanni Vieira; RIBEIRO, Everton Rodrigues. **Futebol: história, técnica e treino de goleiro**. Porto Alegre: EDIPUCRS, 2010.

## APÊNDICES

### APENDICE A – AUTORIZAÇÃO PARA A REALIZAÇÃO DO ESTUDO



Destra Tecnologia Ltda.  
Florianópolis (SC)

Prezado Senhor,

Ao cumprimenta-lo, eu, Jennyfer Mafra de Oliveira, acadêmica do curso de Graduação em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina, matrícula 16101368, venho por bem solicitar a vossa senhoria a colaboração, por meio de acesso aos dados da Destra Tecnologia Ltda., na realização de um estudo de caso sobre marketing esportivo com ênfase no licenciamento de marcas.

Saliento que o estudo é um Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) e tem caráter científico. A pesquisa é orientada pelo professor Dr. Rudimar Antunes da Rocha e tem como objetivo *Estudar a gestão do licenciamento de marca de clubes brasileiros de futebol profissional e resultados obtidos na utilização desta ferramenta de marketing de parceiros da Destra Tecnologia Ltda., no período de 2019-2021.*

Ressaltamos que o nome dos clubes, tampouco o nome das empresas licenciadas serão citados no trabalho, que utilizará apenas os dados gerados entre as partes e o nome da Destra Tecnologia Ltda, para análise e execução da pesquisa.

Para tanto, solicito a autorização para divulgar os dados coletados na referida pesquisa, visto que, o estudo será apresentado à uma banca do fim do primeiro semestre de 2022 e estará disponível no repositório da UFSC.

A sua participação é imprescindível para a conclusão da referida pesquisa, para o meio acadêmico e conseqüentemente para a Destra Tecnologia LTDA.

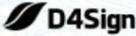
---

Jennyfer Mafra de Oliveira

---

Bruno Koerich de Paula  
Destra Tecnologia Ltda

Florianópolis, 09 de julho de 2022



2 páginas - Datas e horários baseados em Brasília, Brasil  
**Sincronizado com o NTP.br e Observatório Nacional (ON)**  
 Certificado de assinaturas gerado em 09 de julho de 2022, 18:26:38



---

**Autorização para Realização do Estudo pdf**  
 Código do documento 41529242-3e6c-4cf5-8e7c-15582653734c



---

**Assinaturas**



Bruno Koerich de Paula  
bruno@somosdestra.com  
Assinou



Jennyfer Mafra de Oliveira  
jennyfer.mafra@somosdestra.com  
Assinou



*Jennyfer Mafra de Oliveira*

---

**Eventos do documento**

**09 Jul 2022, 18:25:16**  
 Documento 41529242-3e6c-4cf5-8e7c-15582653734c **criado** por JENNYFER MAFRA DE OLIVEIRA (f3118ff9-d961-4240-8241-af82e8a91d3b). Email: jennyfer.mafra@somosdestra.com. - DATE\_ATOM: 2022-07-09T18:25:16-03:00

**09 Jul 2022, 18:25:51**  
 Assinaturas **iniciadas** por JENNYFER MAFRA DE OLIVEIRA (f3118ff9-d961-4240-8241-af82e8a91d3b). Email: jennyfer.mafra@somosdestra.com. - DATE\_ATOM: 2022-07-09T18:25:51-03:00

**09 Jul 2022, 18:26:00**  
 JENNYFER MAFRA DE OLIVEIRA **Assinou** (f3118ff9-d961-4240-8241-af82e8a91d3b) - Email: jennyfer.mafra@somosdestra.com - IP: 186.216.148.164 (186-216-148-164.dynamic.flin.com.br porta: 52146) - Documento de identificação informado: 099.346.649-41 - DATE\_ATOM: 2022-07-09T18:26:00-03:00

**09 Jul 2022, 18:26:26**  
 BRUNO KOERICH DE PAULA **Assinou** (4d58b753-955a-4847-aeb0-2edfc4a111ea) - Email: bruno@somosdestra.com - IP: 186.216.148.164 (186-216-148-164.dynamic.flin.com.br porta: 64618) - Documento de identificação informado: 036.013.789-06 - DATE\_ATOM: 2022-07-09T18:26:26-03:00

---

Hash do documento original  
 (SHA256): f29661426103eeb7b2f69fc424462af835d96dfe72fe33ad2fa5a12aa489e110  
 (SHA512): 7a63be4d052e49381ff0feb405ef5e20f75d5b468ce514f6c370ba3a1c40d6ff14d7855f94530954cb2ae7ba36f4d1254b4406afaf1ed4f30403dd46b6ce1146

Esse log pertence **única e exclusivamente** aos documentos de HASH acima

**Esse documento está assinado e certificado pela D4Sign**