

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CENTRO SOCIOECONÔMICO
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS DA ADMINISTRAÇÃO
TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

João Pedro Komosinski

Marketing Esportivo e de Relacionamento Aplicado nas Equipes de Futebol Brasileiras

Florianópolis – SC

2024

João Pedro Komosinski

Marketing Esportivo e de Relacionamento Aplicado nas Equipes de Futebol Brasileiras

Trabalho de Conclusão do Curso de Graduação em Administração do Centro Socioeconômico da Universidade Federal de Santa Catarina como requisito para a obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Rudimar Antunes da Rocha

Florianópolis

2024

Komosinski, João Pedro

Marketing Esportivo e de Relacionamento Aplicado nas Equipes de Futebol Brasileiras / João Pedro Komosinski ; orientador, Rudimar Antunes da Rocha, 2024.

57 p.

Trabalho de Conclusão de Curso (graduação) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Socioeconômico, Graduação em Administração, Florianópolis, 2024.

Inclui referências.

1. Administração. 2. Marketing. 3. Marketing Esportivo. 4. Marketing de Relacionamento. I. da Rocha, Rudimar Antunes. II. Universidade Federal de Santa Catarina. Graduação em Administração. III. Título.

Marketing Esportivo e de Relacionamento Aplicado nas Equipes de Futebol Brasileiras

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, 4 de Julho de 2024.

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

Avaliadores:

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

Prof. Dr. Cristiano Tolfo
Avaliador
Universidade Federal de Santa Catarina

Prof. Dra. Marco Antônio de Moraes Ocke
Avaliador
Universidade Federal de Santa Catarina

Agradecimentos

Gostaria de agradecer aos meus pais, Alice e Luciano, por me darem todo amor, educação e apoio necessários para completar esta etapa importante de minha carreira.

Agradeço minha namorada, Luisa, por estar comigo desde o começo da graduação e por ser uma fonte enorme de apoio e incentivo durante minha trajetória acadêmica.

Aos meus amigos de curso, em especial José, Sabrina e Marine, pelas horas que passamos juntos durante a graduação e pelos inúmeros trabalhos que realizamos juntos.

Aos meus amigos do colégio, em especial Mariana, Bianca, Igor, Lucas, Beatriz, Iago, Júlia, Stella e Maria Eduarda, pelas risadas e pelo companheirismo ao longo dos anos.

Ao meu orientador Rudimar, por sua orientação, ajuda e paciência para a realização deste trabalho.

A todos que contribuíram, direta ou indiretamente, no meu crescimento como pessoa ao longo de minha vida.

RESUMO

No Brasil, o futebol é tratado como uma paixão que mobiliza todo o território nacional. Um gestor de clubes deve entender quais são os agentes que atuam ao seu redor e como administrar uma boa relação com eles ao mesmo tempo obtendo sucesso desportivo. O marketing esportivo e de relacionamento trazem ferramentas para auxiliar os gestores nas tomadas de decisão. Foi aplicado um questionário, operacionalizado pela plataforma Google Forms, onde constavam 11 perguntas sobre a aplicação de práticas de marketing do clube. Ao total foram obtidas 11 respostas de 9 clubes, com dois clubes apresentando respostas dos gerentes de marketing e de comunicação. No estudo predominou o caráter quali-quantitativo, descritivo e exploratório e se faz importante para entender padrões de comportamentos apresentados pelas equipes de futebol no que se refere a ações de marketing. Observou-se que os clubes respondentes possuem uma barreira cultural para a captação de novos torcedores, com poucos times formando estratégias para engajar um novo público; baixa preocupação sobre as práticas e passado de novos investidores e patrocinadores, mas valorizando aqueles que estão há bastante tempo com o clube; estudos sobre o futebol feminino devem ser aprofundados, pois o interesse do público com o tema cresce de forma exponencial.

Palavras-chave: Marketing esportivo, Marketing de Relacionamento, Clubes de Futebol Brasileiros

ABSTRACT

In Brazil, football is treated as a religion that mobilizes the nation from north to south. An administrator must understand the agents who act around them and how to manage a good relationship with them, while simultaneously obtaining sporting success. Sporting Marketing and Relationship Marketing provide tools to help the administrators in their decision making. The elaboration of this paper was made possible by the Google Forms platform, where 11 questions about the application of marketing practices within the club could be found. In total, there were 11 responses from 9 different clubs, with two clubs providing responses from both the marketing and communication managers. The existence of this quali-quantitative, descriptive and exploratory paper, makes itself important to understand the patterns of behavior presented by the football clubs regarding marketing actions. It was observed that the responding clubs face a cultural barrier to the acquisition of new fans, with only few clubs forming strategies to engage with a new public; low concern of practices and the past of new investors and sponsors, at the same time valuing those who continue to help the club for a long period of time; studies on women's football must be deepened, considering that public interest grows exponentially.

Keywords: Soccer, Sports Marketing, Relationship Clubs, Football Clubs

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Figura.....	12
Figura 2 - Questão Número 1.....	25
Figura 3 - Questão Número 2.....	26
Figura 4 - Questão Número 3.....	27
Figura 5 - Questão Número 4.....	29
Figura 6 - Questão Número 5.....	30
Figura 7 - Questão Número 6.....	31
Figura 8 - Questão Número 7.....	33
Figura 9 - Questão Número 8.....	35
Figura 10 - Questão Número 10.....	37
Figura 11 - Questão Número 11.....	39
Figura 12 - Método de Reinert aplicado na análise de dados.....	41
Figura 13 - Método de Reinert aplicado nas respostas personalizadas.....	42

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	9
1.1. Objetivo geral.....	10
1.2. Objetivos específicos.....	10
1.3. Justificativas.....	11
2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICO EMPÍRICA.....	12
2.1 Histórico do Futebol.....	13
2.2 Empresarização do Esporte.....	14
3. GESTÃO DE MARKETING E MARKETING DE RELACIONAMENTO.....	15
3.1. Marketing.....	15
3.2. Marketing Social.....	16
3.3. Marketing Esportivo.....	16
3.4. Marketing de Relacionamento.....	18
3.4.1. Relacionamento entre clube e clubes adversários.....	20
3.4.2. Relacionamento entre clube e entidade de administração.....	21
3.4.3. Relacionamento entre clube e torcedores.....	21
3.4.4. Relacionamento entre clube e mídia esportiva.....	22
3.4.5. Relacionamento entre clube e investidores.....	23
4. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	23
4.1. Tipo de Pesquisa.....	23
4.2. Coleta de Dados.....	24
5. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS.....	25
7. REFERÊNCIAS.....	42
APÊNDICE.....	48

1. INTRODUÇÃO

O futebol foi criado em 1855, pelos britânicos Nathaniel Creswick e William Prest, dois jogadores de cricket do Sheffield Cricket Club (Inglaterra). No início, eles organizavam “jogos informais de bater bola” e em 24 de outubro de 1857 fundaram o primeiro clube de futebol, o Sheffield Football Club. Gradativamente, o novo tipo de competição transformou-se no esporte coletivo mais popular e lucrativo do planeta. Em 1858, os criadores do novo esporte publicaram a primeira normativa do jogo, chamado de “Regras de Sheffield”, pois o esporte já era praticado em várias regiões da Inglaterra e se expandia a outros países sem um padrão dessa competição (History, 2023). De forma rápida, o novo esporte popularizou-se na classe operária inglesa com jogadores, torcedores e na fundação de times de futebol para integrar a nova modalidade de competição (Goldblatt, 2006).

No Brasil, o futebol foi introduzido pelo paulistano Charles Miller, em 1894, filho de aristocratas britânicos, que estudou em Southampton e se interessou pelo esporte, trazendo ao país o primeiro conjunto de regras e uniformes. Em 1895, ocorre a primeira partida oficial no Brasil, entre o São Paulo Railway e o São Paulo Companhia de Gás (Mills, 2005). No entanto, o primeiro clube de futebol profissional reconhecido no país é o Sport Club Rio Grande, localizado na cidade portuária de Rio Grande, na época a mais rica do Rio Grande do Sul (História, 2023). O futebol expandiu-se com a fundação de vários clubes nacionais, ao mesmo tempo em que jogadores buscavam a profissionalização e visibilidade do futebol, sendo fundada em 1916 a Confederação Brasileira de Desportos, a atual Confederação Brasileira de Futebol (Caldas, 1994).

O interesse das empresas por negócios e exposição de suas marcas neste esporte tem crescido de modo exponencial. Somente na Copa do Mundo – FIFA, realizada no Catar em 2022, no jogo final da competição entre Argentina e França, o número de telespectadores foi de 1,5 bilhões de pessoas (Stein, 2023). Ressalta-se que o Brasil é um dos países que mais se interessa e pratica o futebol, sendo o único país que conquistou 5 das 22 Copas do Mundo, contribuindo para que seus times exportem atletas, com vultosos retornos financeiros aos clubes, federações e governos. O futebol é o esporte coletivo representativo da cultura nacional e conta com cerca de 1276 times masculinos e 101 times femininos nos 27 Estados e o Distrito Federal registrados na CBF (Em alta, 2023).

Rocha (2020) assevera que o futebol não é um simples esporte, mas elo sociocultural e mercadológico inerente ao cotidiano do brasileiro, isto é, uma paixão da população,

mostrando que objetivo do trabalho é melhor entender o marketing esportivo como uma alternativa para os gestores dos times capitalizarem e interligarem clubes, torcedores, veículos de comunicação e investidores, e até mesmo a visibilidade do país no planeta (Myskiw, 2006). Parte dos gestores do futebol brasileiro não conseguem enxergar o potencial do marketing no uso das ferramentas de comunicação *offline* e *on-line* e desconsideram espaços estratégicos dos municípios para as comercializações de produtos e realização de eventos que contribuam na ampliação do número de torcedores (Soares, 2007). O melhor entendimento dos componentes de marketing esportivo e de relacionamento por parte dos clubes podem trazer a eles uma gama de possibilidades, como maior retorno financeiro, obtenção de torcedores e exposição da marca

Por essas razões, no presente Trabalho de Conclusão de Curso de Administração (UFSC) optei por realizar um estudo que alicerça clubes de futebol interessados em conhecer alternativas à fidelização e permitir retorno financeiro às agremiações de futebol profissional do país, respondendo o seguinte questionamento:

Existe um padrão de comportamento no que se refere à aplicação de marketing esportivo nas equipes de futebol brasileiras?

Para responder esta interrogação, definiram-se os seguintes objetivos.

1.1. Objetivo geral

- Identificar as práticas estratégicas do marketing esportivo e de relacionamento aplicadas em clubes de futebol brasileiros.

1.2. Objetivos específicos

- Avaliar o cenário e a cultura do marketing esportivo dos principais clubes de futebol profissional brasileiros;
- Analisar os principais cases de sucesso de marketing esportivo de clubes estrangeiros dos países representativos do esporte futebol do mundo;
- Sugerir melhorias na aplicação do marketing esportivo nos clubes brasileiros.

1.3. Justificativas

Das modalidades esportivas coletivas populares, o futebol está se transformando e agregando novas tecnologias para a lisura e credibilidade deste esporte. As várias tecnologias

contemporâneas alicerçam gestores, treinadores e equipe médica, jogadores, patrocinadores, torcedores e parceiros, exigindo ações de marketing esportivo para dar visibilidade aos atores envolvidos. Vários clubes de futebol brasileiros desenvolvem estratégias de marketing dentro do campo, nas mídias de comunicações e nas redes sociais. As empresas de comunicação e emissoras de televisão sabem que futebol é sinônimo de audiência, portanto lutam por exclusividades nos principais campeonatos regionais, nacionais e internacionais. A Rede Globo de Televisão, por exemplo, viu sua audiência crescer 82% com o início do campeonato brasileiro de 2024 (Simon, 2024). Nesta parceria, surge o marketing esportivo como ferramenta estratégica de retorno financeiro, em especial, com as novas tecnologias, a evolução e a democratização da internet, que aceleraram a relevância do marketing esportivo pela redução de fronteiras das informações entre os atores futebolísticos.

Por isso, os gestores de marketing proativos agregaram novas tecnologias nas competições, garantindo consideráveis retornos financeiros aos clubes vendedores. O clube do Fortaleza Esporte Clube, por exemplo, aposta no bom relacionamento com seu torcedor, através de transparência e gestão profissionalizada; o Cuiabá Esporte Clube conquistou apoio da população local, carente de um clube que represente o estado em competições relevantes do país; o Vasco da Gama que, mesmo em crise, adota excelentes estratégias de marketing para amenizar sua fase ruim. Os demais clubes de futebol têm outras ações de marketing.

Percebe-se que certos clubes de futebol profissional não são proativos frente as mudanças mercadológicas ou reagem de forma atrasada. Preferem focar em pressupostos do marketing tradicional a curto prazo e com a visão binária de medir sucesso apenas por faturamento e lucro líquido, sem perceber oportunidades e gargalos que podem ser explorados. As práticas são obsoletas, deixando de expandir sua marca para potenciais novos públicos, torcedores e investidores. Esse comportamento é enraizado em parte das gestões, que olham o passado esperando soluções ao futuro. Existe uma urgência dos gestores dos clubes para terem ideias e ações de como se relacionar com o ambiente altamente competitivo do futebol, justificando a relevância deste Trabalho de Conclusão de Curso, que filtra métodos e práticas de marketing esportivo espelhados em *cases* internacionais, capazes de estreitar relacionamentos com os atores e pode ampliar o faturamento financeiro dos clubes profissionais brasileiros.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICO EMPÍRICA

A literatura que trata da temática deste trabalho foi organizada em 4 partes. No segundo capítulo, é abordada a base teórico-empírica, onde se discutiu o histórico do futebol como fenômeno mundial e a empresarização deste enquanto negócio.

O terceiro capítulo procura responder o que é o marketing de maneira ampla, mostrando conceitos de diferentes autores; explicar qual a função do marketing esportivo e exemplificá-lo com exemplos de sucesso no futebol mundial e entender o que é o marketing de relacionamento e quais são os agentes encontrados nele.

No quarto capítulo do estudo, foram expostas as decisões metodológicas referentes ao processo de pesquisa. Foram descritos e justificados aspectos como a abordagem adotada para discutir sobre o problema e atingir o objetivo geral do estudo, os critérios e agentes protagonistas do trabalho, bem como o instrumento da coleta de dados. Além disso foram apresentados os procedimentos utilizados para analisar os dados coletados.

Após isso, foram apresentados os resultados da pesquisa no capítulo 5, analisando e comentando cada questão individualmente. Por fim, são apresentadas as conclusões do trabalho.

As etapas que compõem a pesquisa estão explícitas na Figura 1:

Figura 1 - Etapas de Pesquisa



Fonte: Elaborado pelo Autor

2.1 Histórico do Futebol

O futebol é um esporte coletivo, disputado por dois times com onze jogadores, uma bola, um juiz e dois auxiliares, que atuam em um campo com no máximo 120 metros por 90 metros de dimensão. Scaglia (2011) sinaliza que o futebol é uma atividade sociocultural surgida da ressignificação de jogos e brincadeiras populares milenares, creditado à região da China, antes chamados de “Kemari”, que ocorria com pessoas chutando a bola em um buraco. O futebol na versão moderna é invenção dos britânicos. Bailey (2008) destaca que uma espécie desta competição era violenta e sem regras nas escolas britânicas em aulas de educação física. Ele exemplifica como 3 escolas seguiam regras diferentes, havendo discordâncias nos jogos por conta das diferenças das normas. Por conta das divergências de regras, é criada no dia 26 de outubro de 1863 a Football Association, com o intuito de estabelecer e definir as regras do jogo. Em dezembro daquele ano, houve a primeira partida oficial seguindo a nova regra criada entre Barnes Rugby Football Club versus Richmond Football Club, com empate sem gols. Logo na sequência, as seleções da Inglaterra e da Escócia fazem o primeiro jogo oficial entre países, terminando com o placar zerado (Football Federation, 2023).

O futebol começou a penetrar na sociedade trabalhadora inglesa, com muitas equipes que praticavam esportes consagrados como rugby anexando o futebol em suas modalidades. Em 1855, é fundado o primeiro clube de futebol, o Sheffield Football Club e em 1872, é realizada a primeira edição da FA Cup ou Copa da Inglaterra, disputada até hoje. O futebol não demorou em fazer sua trajetória fora das ilhas britânicas através de seus cidadãos com atividade no exterior. Marinheiros, operários, engenheiros, empresários difundiram o esporte pelo mundo. Em 1889, Holanda e Dinamarca criam suas associações e, em sequência, Alemanha, Itália e Espanha. Na América do Sul, o futebol iniciou nas cidades circunvizinhas do Rio da Prata: Buenos Aires, Montevideu e sul do Brasil (História, 2008).

Em 1930 foi realizada a primeira Copa do Mundo de futebol no Estádio Centenário, em Montevideu, como forma de homenagear o centenário do Uruguai e fortalecer o esporte pelo mundo, organizada pela recém-criada *Fédération Internationale of Football Association* - FIFA (Ushinohama, Marques, 2012). O evento foi coberto por rádios e jornalistas que reportavam os jogos para seus países, com o Uruguai o primeiro campeão do mundo. Depois de vários torneios organizados de forma independente, ocorre a primeira Copa do Mundo Feminina da FIFA em 1991. O interesse do público aumenta a cada edição. Na competição de 2023, realizada na Austrália e Nova Zelândia, as vendas de ingressos atingiram 1,4 milhão de

pessoas. A BBC reportou audiência de 21,2 milhões de pessoas pela cobertura do torneio, e na Espanha atingiu 5,6 milhões de espectadores (Attendance, 2023).

No continente Europeu a competição mais valorizada é a Champions League, com direitos televisivos exclusivos e grande espaço de marketing esportivo, sendo administrado pela *Union of European Football Associations* – UEFA. Nas Américas, a Copa Libertadores da América e a Copa Sul-Americana são os torneios mais prestigiados, pois garantem ótimos retornos financeiros aos clubes e seus detentores de direitos.

2.2 Empresarização do Esporte

Gerir um clube não é uma tarefa simples. Um presidente encontrará diversos desafios a serem resolvidos enquanto gestor. Um deles é manter o clube financeiramente saudável e ao mesmo tempo competitivo. Surgiram momentos na história que mudaram a maneira de gerir clubes e gerar renda. Rodrigues e Silva (2005) apontam que após o sucesso da Copa de 1970, o futebol brasileiro passava por sérias dificuldades econômicas. É durante esse período que jogadores começam a deixar o Brasil para ir a outros países em busca de melhores compensações financeiras, o que, por conta do espaço deixado por eles, normalmente identificados com a torcida, causou uma queda de público. Para arrecadar dinheiro, as equipes começam a introduzir placas publicitárias no seus campos e, mais tarde, nos uniformes.

A lógica empresarial, antes restrita apenas para as organizações, se estendeu aos times de futebol brasileiros (Rodrigues; Silva, 2005). Essas novas visões empresariais fazem com que os clubes passem a adotar novos métodos de gestão e se tornem mais profissionais nas suas decisões. Jogadores se tornaram mercadorias com potencial de venda; estádios são lugares com lojas e comércios de produtos; torcedores são potenciais clientes e consumidores.

Na Europa, os clubes e as ligas entenderam que esse modelo de clube empresa, somado com a aprovação da Lei Bosman na metade da década de noventa, permitiram com que clubes tivessem uma entrada maior de capital para se trabalhar, expandindo suas marcas ao redor do globo. A lei permitiu que os clubes conseguissem montar elencos de valor muito alto, juntando os melhores jogadores do mundo nas equipes com maior poderio financeiro. Times de países periféricos sentem a diferença de investimento em relação aos poderosos, que aumenta a cada ano (Leal, 2020).

A elitização dos estádios é um fenômeno futebol moderno. O perfil dos torcedores atuais difere significativamente das décadas passadas. Dantas e Léo (2023) escrevem que o

futebol é uma indústria que fica refém do lucro, afastando as classes mais baixas do esporte. Essa contradição de um futebol focado para o mercado acaba se chocando com sua natureza comunitária e de pertencimento.

Não é incomum vermos na Europa torcidas lutando contra a mercantilização do jogo. As equipes alemãs RB Leipzig e o Hoffenheim sofrem alta rejeição na Alemanha por conta da origem do seu dinheiro. No país teutão, a regra “50+1” garante que os sócios dos clubes sejam os principais acionistas, o que impede investidores comerciais de ter mais de 49% das ações de um clube, fato que não ocorre com as duas equipes citadas (Lobo, 2020).

3. GESTÃO DE MARKETING E MARKETING DE RELACIONAMENTO

Antes de discorrer sobre gestão de marketing, é bom que se entenda alguns conceitos e temas do marketing.

3.1. Marketing

Existem várias definições sobre o que é marketing. Kotler e Keller (2012, p. 28) definem o assunto como “suprimento de necessidades gerando lucro”. Os autores complementam escrevendo que a administração de marketing é *“a ciência de selecionar mercados-alvo e captar, manter e fidelizar clientes por meio da criação, entrega e comunicação de um valor superior para o cliente”*.

Os autores argumentam que a gestão de marketing envolve diferentes tipos de produtos, podendo ser bens, serviços, eventos, experiências, pessoas, lugares, organizações, informações e ideias. Pode-se afirmar que o futebol abrange todos esses itens citados.

Para a American Marketing Association (2017), marketing é *“a atividade, o conjunto de instituições e os processos voltados para a criação, comunicação, distribuição e troca daquilo que tem valor para consumidores, clientes, parceiros e a sociedade em geral.”*

Cada autor trará sua perspectiva do que é marketing. Contreras e Ramos (2015) constatarem que existe uma enormidade de visões sobre o que é marketing e o que ele se propõe a responder. Cada interpretação da literatura sobre o assunto deve ser posta dentro de um contexto para melhor entendê-la.

3.2. Marketing Social

O conceito de “marketing social” surgiu nos Estados Unidos no ano de 1971 pelos autores Philip Kotler e Gerald Zaltman, que estudavam aplicações de marketing como meio de contribuição social na busca da solução de problemas (Giuliani *et al.*, 2012).

O marketing social pode ser definido como uma estratégia de negócios que tem como objetivo criar uma imagem positiva da empresa, buscando isso por meio de ações sociais que tragam benefícios a sociedade. As empresas que querem usar deste recurso estão atentas a oportunidades que tragam maior notoriedade e potencial de solução do problema que buscam resolver. Algumas ações comuns relacionadas ao marketing social são eventos em comunidades carentes, conscientização sobre certo tema, parcerias com ONGs ou grupos que lutam por determinada causa, etc.t

(Giuliani *et al.*, 2012).

Hoje, é cada vez mais comum equipes de futebol fazerem campanhas que associam sua imagem a causas sociais e de inclusão. Grande parte dos clubes hoje aposta em campanhas pesadas contra o racismo e a homofobia, procurando conscientizar seu torcedor sobre os assuntos. As federações também tomam atitudes duras em casos de racismo, aplicando sanções rigorosas aos infratores e embarcando nas campanhas de conscientização. (CBF, 2024; Bertoli, 2024)

3.3. Marketing Esportivo

O marketing esportivo surge como o estudo do marketing aplicado nos esportes. Neste estudo será dado um enfoque maior no futebol, objeto central do trabalho.

Melo Neto (2013) argumenta que o marketing esportivo é uma ferramenta usada para se comunicar com clientes, colaboradores, torcedores e comunidade, tendo o esporte como a principal forma de contato com o público-alvo. O autor complementa que o marketing esportivo pode ser o diferencial capaz de aproximar o consumidor à imagem da marca e do produto.

Luiz Claudio Zenone (2013) afirma que o marketing nas equipes de futebol possui uma série de dificuldades e desafios a serem cumpridos. Devido à volatilidade do meio futebolístico, um gestor de marketing deve ter ideias claras com alvos definidos e pré

estabelecidos, que devem ser feitas visando resultados a curto, médio e longo prazo. Dentre esses desafios, tem-se:

- Entrada dos clubes no mercado;
- Valor mercadológico da sua marca;
- Organização de um *match day*;
- Licenciamento de marcas e franquias;
- Relação com o torcedor;
- Adaptação com as novas ferramentas de marketing;
- Relações com patrocinadores e com o meio para captação de dinheiro e recursos;
- Novas arenas e modernização dos estádios;

Existe uma série de ações de marketing muito bem-sucedidas propostas por clubes. O modelo de sócio torcedor é uma técnica bastante comum de fidelizar torcedores e de gerar uma nova fonte de renda. O Benfica é a equipe portuguesa mais popular de seu país e tem um dos modelos de sócios com maior adesão na Europa, com cerca de 270 mil associados (Akita; Alcantara, 2023). Dentre as vantagens de ser sócio do Benfica, a principal delas é a prioridade na hora da compra em partidas de maior procura, principalmente nos jogos da Liga dos Campeões. Pode-se destacar o acesso *Red Pass*, serviço que faz com que o torcedor possa ter o ingresso direto do celular, adquirir uma cadeira locada no estádio e vender ou emprestar o ingresso para jogos que não consiga ir. Como o Benfica é um clube nacional, oferece a modalidade de desconto para aqueles que moram a mais de 50 quilômetros da capital Lisboa (Sócios, 2023).

Barcelona e Real Madrid se consolidaram como potências mundiais no quesito visibilidade e sua marca é reconhecida até por aqueles que não acompanham o esporte. O clube da Catalunha se consagrou na década de 2000 como uma das maiores equipes do mundo. Neste período encantou o mundo com seu futebol vistoso, grandes jogadores e conquistas. O portal Terra destacou em 2013 que o Barcelona é a equipe com maior número de simpatizantes no Brasil (Com... 2013). A popularidade do clube é o principal motor turístico da cidade de Barcelona, gerando 6% do turismo da capital catalã (Raupp, 2016). O museu do Barcelona é o segundo mais visitado da Catalunha, com média de 10 mil visitantes por dia (Come... 2023). O Camp Nou, estádio onde o Barcelona manda seus jogos, é

procurado por turistas que querem assistir uma partida in loco. Após as reformas com fim previsto para 2026, a capacidade chegará a 105.000 pessoas.

O Real Madrid também é uma marca global igualmente reconhecível. A equipe da capital espanhola possui um total de 15 títulos de Champions League e 36 campeonatos espanhóis, conquistando o apelido de “Rei da Europa”. O Real Madrid é a marca mais forte e mais valiosa do futebol atualmente de acordo com o site “Brand Finance” (Real... 2023). No começo da década de 2000, o clube contratava o jogador inglês David Beckham, figura reconhecida além dos esportes e embaixador de grandes marcas, para integrar a iniciativa do clube em construir uma equipe invencível. Como retratado no documentário “Beckham”, da produtora Netflix (2023), a contratação do meio campista foi mais uma jogada de marketing que uma escolha esportiva, uma vez que o jogador era a pessoa mais midiática do mundo naquele momento.

Myskiw (2006) escreve que em meados da década de 70, o Brasil deu o pontapé inicial do marketing dentro do futebol com a introdução de patrocínios nas camisas. O futebol torna-se uma excelente ferramenta de marketing para empresas interessadas em retorno institucional e uma maneira de buscar rendas extras para os clubes.

O marketing costuma ser um elemento deixado de lado. Soares (2007) explora a ausência da ferramenta nos clubes de futebol do Brasil e concluiu que:

- As equipes de futebol focam em vendas em vez de marketing, sem caracterizar as necessidades, desejos e demandas do público-alvo;
- O sucesso momentâneo oculta as decisões equivocadas que podem vir a explodir no futuro;
- Os gestores apostam em promoções ao vez do marketing;
- Direcionamento de investimentos a curto prazo, com ações e práticas que não garantem longevidade e sustentabilidade de receitas.

De acordo com Morgan e Summers (2008), o esporte é considerado um produto experimental devido à sua diferente forma de consumo, uma vez que os consumidores não detêm a posse do evento e o envolvimento das outras pessoas é uma parte fundamental para o consumo do esporte. Os autores comparam o esporte com o setor de serviços, afirmando que a satisfação dos consumidores e torcedores nos eventos esportivos está ligada em grande parte à qualidade de suas experiências e ao atendimento de suas expectativas, tanto em conforto, tanto como no desempenho dos atletas.

3.4. Marketing de Relacionamento

O marketing de relacionamento pode ser definido como a “criação de relacionamentos de longo prazo mutuamente satisfatórios com as principais partes envolvidas, a fim de conquistar e manter seus negócios” (Kotler; Keller, 2012). Os relacionamentos afetam tanto questões internas como externas, influenciando os funcionários de uma empresa, fornecedores, distribuidores, mídia e a comunidade como um todo.

Marketing para Gummesson (1999) fala sobre o relacionamento, redes e interações. Grönroos (1997) define marketing de relacionamento como um processo de identificar, estabelecer, manter, reforçar e, quando necessário, terminar relacionamentos com clientes e outros *stakeholders*, havendo o lucro, e que os objetivos de todas as partes envolvidas sejam satisfeitos, sendo feita uma troca mútua e atendimento das promessas.

Payne e Frow (2005) argumentam que duas estratégias são indispensáveis na hora de formular um plano customizado de relacionamento. A primeira é formular uma estratégia de negócios, que deve evoluir e se adaptar conforme a visão da empresa. A segunda é sobre estratégia do consumidor, que envolve examinar uma base de clientes e identificar quais formas de segmentação são mais apropriadas. O quão bem as estratégias estão inter-relacionadas afetam o sucesso do plano.

Quando o cliente começa a investir na relação com a empresa e enxerga um retorno nisso, seu interesse de continuar a nutrir esse relacionamento aumenta. Isso faz com que a fidelidade seja conveniente para ele, afinal mudar para uma outra empresa significa começar uma nova relação do zero, com ambos precisando aprender seus gostos, necessidades e preferências, o que pode vir a ser um processo demorado e trabalhoso (Peppers e Roggers, 2000).

Grandes empresas possuem uma base de clientes com gostos e preferências que se diferem, sendo impossível descobri-los um por um. Para compreender melhor sua clientela, a organização pode adotar medidas para a identificação de clientes. Essas ações devem levar em conta o tipo serviço que é oferecido. Por exemplo, é razoável que, ao fazer compras pela internet, o site peça informações como e-mail, telefone, endereço, etc. Por outro lado, não se espera que um estabelecimento como um posto de gasolina peça sua identificação. Com isso, a empresa deve encontrar maneiras de incentivar o cliente a identificar-se (Peppers e Roggers, 2000). A organização tem melhores chances de fidelizar seu cliente quando possui uma boa gama de dados sobre seus consumidores.

Cada consumidor julga, baseado em suas crenças, gostos e inclinações, o que é um bom relacionamento com uma marca ou organização. O consumidor 1.0 prefere um contato direto, simples e prático com o serviço prestado, sem criar vínculos e se restringindo apenas ao espaço físico de uma loja, enquanto o consumidor 5.0 valoriza uma experiência imersiva com as marcas que consome, compra seus produtos pela internet e, em geral, está sempre conectado (Dutt, 2023). O gestor de marketing deve tomar cuidado para que os comportamentos esperados de um consumidor 5.0 não sejam aplicados a um 1.0, o que poderia causar incomodação e má impressão.

Myskiw (2003; 2006) escreve que a incorporação do composto de marketing tradicional na administração do futebol já não consegue dar conta de uma série de questões importantes no desenvolvimento de uma relação duradoura entre o provedor, normalmente os times, e o consumidor dos produtos na área.

Um gestor de marketing de uma grande equipe de futebol deve entender que o negócio em que atua não segue uma linha tradicional de relação com o cliente e empresa, neste caso torcedores e clubes, respectivamente. O cliente possui um vínculo de identidade com o clube e continuará, com maior ou menor frequência, a depender de seu nível de paixão, consumindo produtos, indo a jogos, pagando *pay per view* e influenciando pessoas ao seu redor.

Precisa-se encontrar métodos e maneiras de capitalizar em cima desta paixão. Em uma abordagem mais ampla, o futebol é uma das diversas formas de entretenimento que uma determinada pessoa pode escolher. A modalidade está concorrendo ao mesmo tempo com cinema, shopping, viagens, e qualquer outra forma de divertimento. É uma virtude dos gestores que conseguem criar um ambiente onde se consiga reter o maior número de torcedores para perto do clube (Da Silva; Las Casas, 2018).

Um atributo importante na hora da comunicação com os agentes externos que os clubes devem ter atualmente é a sua gestão de mídias digitais. Empresas e clubes de futebol trabalham para construir, crescer e reter relacionamentos online com seus clientes, criando assim melhores relações com o público, tal como novos desafios e oportunidades. No começo, o marketing de relacionamento online estava ligado primariamente apenas ao *e-commerce*, gradualmente evoluindo para áreas como mídias sociais, aplicativos mobile, *big data*, realidade aumentada, e inovações tecnológicas em geral (Steinhoff, et al., 2018). Nas equipes de futebol, as áreas citadas são aplicadas e apresentadas por meio de estratégias deliberadas ou emergentes, de maneira normalmente individual.

O relacionamento do clube compreende as interações que se estabelecem nas atividades econômicas, políticas, sociais e culturais internas com a produção de valor da instituição. Myskiw (2006) identifica 5 agentes de relacionamentos entre os clubes com adversários, entidade de administração do desporto, torcedores, mídia esportiva e investidores.

3.4.1. Relacionamento entre clube e clubes adversários

Percebe-se que o desenvolvimento do valor de produto do futebol acontece em um ambiente imprevisível, tomado de elementos dos quais não se pode ter muito controle. Essas decisões, por mais que tornem difícil a administração do evento, são características fundamentais do jogo e o tornam interessante. Myskiw (2006) pondera que por conta deste fator de imprevisibilidade, deve-se ter um certo equilíbrio competitivo entre os rivais e que isso é um diferencial para a atenção do público. Em certas competições, como o campeonato catarinense, podemos dizer que temos diversas equipes com um grau de competitividade bem alto, com 4 campeões diferentes nos últimos 5 anos.

O mau relacionamento dos organizadores do futebol brasileiro compromete a qualidade do produto. O conflito de interesses entre clubes é bastante recorrente. Em vez de buscar soluções para os problemas que prejudicam a qualidade dos campeonatos, os gestores de clubes acabam se dividindo em grupos nos quais acreditam que possam obter vantagem financeira e competitiva maior para si próprios. Questões simples como a competência da arbitragem no Brasil, bem como o debate sobre qual clube deveria receber uma maior parcela das cotas televisivas, acabam se transformando em argumentos e desavenças que em grande parte são tendenciosos (Vieira, 2024).

3.4.2. Relacionamento entre clube e entidade de administração

As federações estaduais de futebol são as entidades responsáveis por organizar o esporte nos estados, com liberdade assegurada pela FIFA e pela Confederação Sul-Americana de Futebol, a CONMEBOL, de realizar os torneios da maneira que considera mais adequada. Cabe a elas fiscalizar o cumprimento de regras, definir árbitros, vender os direitos de transmissão para televisão, registrar jogadores, entre outras competências.

As normas e regulamentos das competições são elaborados pelas federações, juntamente com os clubes que a disputam. Uma vez que isso é definido, ambas as partes trabalham para operacionalizar esforços para que a competição ocorra.

3.4.3. Relacionamento entre clube e torcedores

De acordo com Myskiw (2006), a relação entre o clube e a torcida é um aspecto central no contexto do futebol profissional, pois é por meio dela que se pode avaliar e determinar o potencial de negociação do clube. O tamanho e o nível de engajamento da torcida são fatores determinantes para a geração de valor.

Torcedores variam em fanatismo, com os mais engajados dificilmente deixando de acompanhar o time nos momentos desfavoráveis. Torcedores com um nível alto de identificação tendem a investir mais tempo, energia, recursos financeiros na equipe (Norris et al., 2015). Uma das funções do marketing de relacionamento é entender os comportamentos dos torcedores mais fanáticos, criar uma relação mais próxima com aqueles que tem potencial de se tornar um e entender os padrões do fã mais casual.

Um torcedor pode se identificar com um clube por diversos motivos. Dentre as principais razões de torcedores se tornarem adeptos de um clube, estão: socialização familiar, local de nascimento, similaridade com outros torcedores e desempenho da equipe (Norris et al., 2015).

Myskiw (2006) aponta que as mídias, loterias esportivas, empresários, empresas de marketing e patrocinadores surgem para atender as necessidades dos torcedores, formando uma indústria de bens e serviços relacionados ao tema, transformando-os em um objeto de investimento em busca de respostas positivas ao torcedor. O consumo desses produtos passa pelas qualidades concretas e tangíveis e pelas qualidades subjetivas e intangíveis, das quais podemos relacionar a paixão das pessoas pelo clube, momentos do time, campanhas de engajamento, entre outros. Esses dois elementos formam o produto final, uma mistura dessas duas qualidades.

Para ofertar um produto ou serviço que atenda esse desejo dos torcedores, os clubes profissionais trabalham para desenvolver esforços na formação de equipes vencedoras. Para tal, todas as partes que estejam envolvidas no desempenho do time nos campeonatos devem agir com competência, desde comissão técnica, médicos, psicólogos até os jogadores dentro do campo. Isso se prova ao analisar-se as médias de público das equipes e engajamento em

redes sociais. Equipes em boa fase tendem a ter uma média de público superior comparadas a times há anos sem grandes conquistas. Grandes vitórias geram um engajamento acima da média nas redes sociais (Ranking... 2023).

Outros elementos periféricos influenciam a percepção de satisfação dos torcedores, como, por exemplo, seu estádio, material esportivo utilizado, segurança ao ir aos jogos, praça de alimentação e opções de comida, organização e conforto. Estes representam um cultivo de ambiente agradável para a entrega do espetáculo (Myskiw, 2006).

3.4.4. Relacionamento entre clube e mídia esportiva

Pode-se definir mídia esportiva como os veículos de comunicação que procuram noticiar, informar e mediar as informações esportivas. As mídias usufruem dos acontecimentos esportivos para realizar suas matérias e pautas, enquanto as equipes se mantêm em evidência (Myskiw, 2006).

Por uma questão de procura e demanda, os jornais buscam destacar os acontecimentos do esporte em suas programações. O futebol foi convertido em um produto que sempre tem grandes níveis de audiência, o que determina o potencial de geração de receitas das empresas da área de comunicação.

Atualmente, uma grande parte da receita dos clubes vem pelas cotas de direitos de transmissão, uma vez que as grandes emissoras, tanto de televisão aberta quanto fechada, brigam pelos direitos de transmissão dos campeonatos (Libra... 2023).

3.4.5. Relacionamento entre clube e investidores

Os investidores são pessoas que investem dinheiro, tempo e esforços nos clubes para ter algum tipo de retorno financeiro ou não financeiro. Eles podem ser pessoas físicas, organizações, empresas de marketing, serviços, manutenção, revenda, etc.

Os clubes de futebol buscam investidores para garantir aporte financeiro necessário para manter uma balança positiva e serem capazes de montar boas equipes e consequentemente conquistar campeonatos, o que pode vir a gerar lucro para ambas as partes no futuro em caso de sucesso.

4. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

4.1. Tipo de Pesquisa

O presente estudo se caracteriza de natureza descritiva e exploratória, com uma abordagem qualitativa e quantitativa.

As pesquisas descritivas têm como principal objetivo a descrição das características de determinada população, fenômeno ou relação entre variáveis. Este tipo de estudo visa conhecer e entender a comunidade, seus traços característicos, pessoas e problemas para, assim, proporcionar novas visões sobre uma realidade já conhecida (Gil, 2008; Triviños, 2008).

As pesquisas exploratórias têm como objetivos centrais a formulação de um problema para investigação mais exata; aumentar conhecimento do pesquisador acerca de determinado fenômeno; esclarecimento de conceitos; obtenção de informação sobre possibilidades de realização de pesquisas de vida real (Sellzit, 1967). Neste estudo, justifica-se o uso de tais metodologias para entender como os cenários do marketing nas equipes brasileiras de futebol chegaram no estado atual, avaliando individualmente as respostas de cada time e propondo melhorias para os clubes.

Segundo Richardson (1999), o método quantitativo se caracteriza pelo emprego da quantificação nas modalidades de coleta de informações e no tratamento delas por meio de técnicas estatísticas. O método representa a intenção do pesquisador de garantir a precisão dos resultados, evitar distorções e erros nas análises, assim como uma interpretação clara do assunto.

Mineiro, Da Silva e Ferreira (2022) reúnem conceitos onde se pode concluir que este tipo de pesquisa considera tudo aquilo que pode ser quantificável, ou seja, há a possibilidade da interpretação de números em opiniões e informações para classificação e análise. A pesquisa quantitativa prevê a mensuração de variáveis preestabelecidas focando em verificar se elas possuem relação com os resultados obtidos.

Richardson (1999) afirma que o método qualitativo de pesquisa se difere do quantitativo pois não emprega um instrumental estatístico como base do processo de análise de um problema. A abordagem qualitativa de um problema pode ser uma maneira adequada

para entender a natureza de um fenômeno social, onde dados numéricos não estão disponíveis ou explícitos.

Para realizar este trabalho, um questionário foi elaborado com o objetivo de identificar as estratégias e práticas de marketing esportivo e de relacionamento adotadas pelos clubes respondentes.

4.2. Coleta de Dados

Os dados e informações deste estudo foram obtidos após contato com clubes das séries A, B, C e D do Brasil. Os meios de contato foram realizados por E-mail e telefone, além da ida presencial às dependências de um dos clubes respondentes. Em certas ocasiões, os clubes encaminhavam o contato pessoal do gestor de marketing para que assim pudesse realizar o contato.

O questionário, possibilitado pela plataforma *Google Forms*, contém 11 perguntas, sendo 10 de múltipla escolha e uma aberta. Além disso, foi disponibilizado ao fim do questionário um espaço onde o respondente pôde deixar um comentário adicional sobre o assunto que considerasse interessante e informar o clube que representa. Dentro deste grupo de perguntas, apenas o espaço para comentários adicionais não era de caráter obrigatório.

Foram registradas 11 respostas, sendo 3 clubes da primeira divisão, 1 clube da segunda divisão, 5 da terceira divisão e nenhum da quarta divisão, totalizando 9 clubes respondentes. Em dois casos, os gestores de marketing e comunicação de uma mesma equipe responderam o questionário. Os clubes da terceira divisão se mostraram mais receptivos a responder o questionário por haver menos barreiras entre o primeiro contatado até o gestor de marketing, afinal possuem um canal de comunicação minimamente estruturado para receber ligações. O mesmo não ocorreu com os clubes da quarta divisão, cujo encontro de informações se encontrava difícil, afinal muitos clubes não possuem um site oficial, não apresentam um número para contato ou não havia uma pessoa pronta para atender o telefone, quando disponibilizado.

5. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

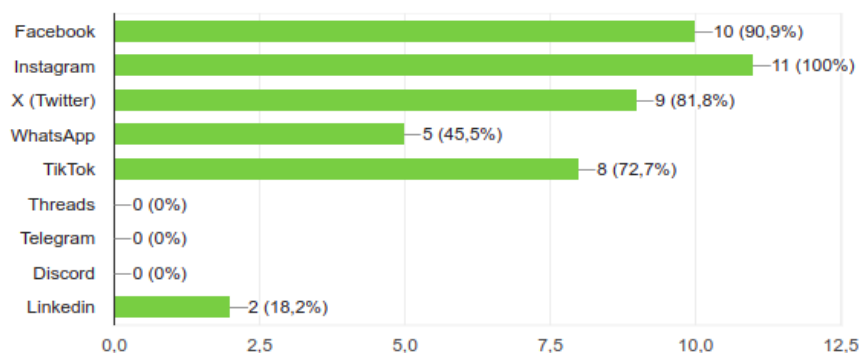
A **primeira pergunta** do questionário indaga o entrevistado sobre as redes sociais onde os clubes possuíam uma conta ativa. Todos os clubes informaram que estão na rede social Instagram. Facebook e “X” constaram 10 (dez) e 9 (nove) respostas, respectivamente, com a rede “TikTok” possuindo 8 (oito) ocorrências. WhatsApp registrou 5 (cinco) retornos e o LinkedIn 2 (dois). As redes sociais “Threads”, “Telegram” e “Discord” não obtiveram nenhuma resposta.

Figura 2 - Questão Número 1

1. Por favor, assinale as principais redes sociais digitais usadas na gestão de marketing do seu clube?

 Copiar

11 respostas



Fonte: Elaborado pelo Autor

As redes sociais mais estabelecidas e que possuem maior número de usuários ativos, logo com maior tráfego de pessoas, possuem maior presença das equipes brasileiras, funcionando como um meio rápido e por vezes interativo de comunicação com o torcedor.

Os clubes respondentes ignoram as redes sociais que não são tão populares entre o público brasileiro ou que ainda são muito recentes. Possíveis motivos para a não adesão podem ser o menor tráfego de pessoas comparado com outras alternativas, desconhecimento dos gestores de como usá-las ou falta de recursos para mantê-las.

Na **segunda pergunta** foi requisitado aos gestores quais as principais estratégias de marketing de relacionamento utilizadas pelos clubes visando o engajamento de torcedores. Houve unanimidade nas respostas “planos de sócio torcedor” e “desconto com lojas parceiras

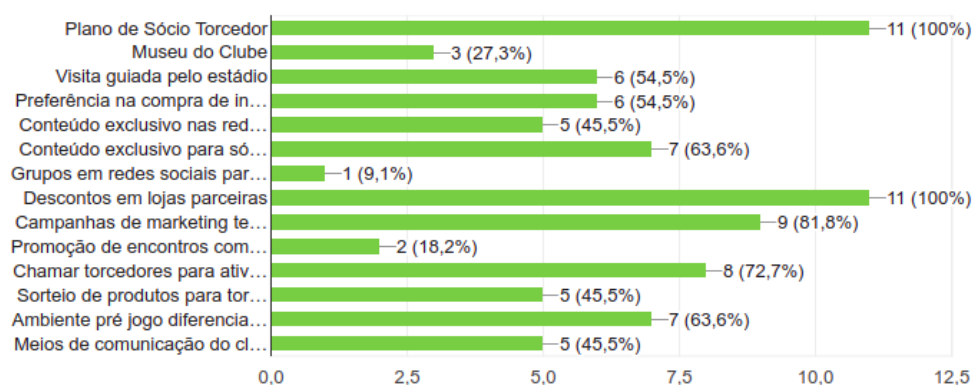
do clube”. Foi constatado que promoções em épocas temáticas do ano são comuns entre os clubes. “Atividades dinâmicas com torcedores no intervalo da partida” obteve 8 (oito) respostas, enquanto “ambiente personalizado dentro e ao redor do estádio” e “conteúdos exclusivos para o sócio torcedor” constaram 7 (sete) ocorrências.

Figura 3 - Questão Número 2

2. Por favor, indique quais são as principais estratégias de marketing de relacionamento utilizadas pelo seu clube, visando o engajamento dos(as) torcedores(as)?



11 respostas



Fonte: Elaborado pelo Autor

Algumas opções constaram menos respostas. São elas: “Sorteio de produtos para torcedores no dia do jogo”, “Meios de comunicação do clube (revistas, rádios, programas, etc)”, “Preferência na compra de ingresso para sócios” e “Tour guiado pelo estádio”. As respostas “Museu do Clube” e “Encontros com ex jogadores e ídolos do clube” constaram duas ocorrências. A resposta “Grupos em redes sociais para associados” constou apenas uma resposta.

O modelo de sócio torcedor se mostra unânime entre as equipes brasileiras, cada uma com suas peculiaridades e vantagens. Como maneira de incentivar o torcedor a se associar, estes clubes procuram parcerias com as lojas e comércios locais, normalmente por meio de descontos. Essa troca é benéfica tanto para o time quanto para o empreendedor, que pode associar sua marca ao clube da cidade, se promovendo como uma empresa preocupada com o sucesso do clube, estreitando sua relação com a comunidade.

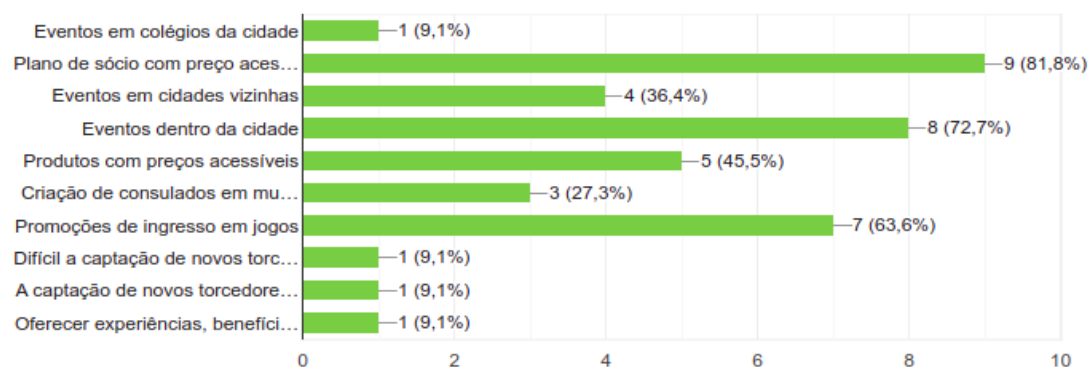
Ações como a existência de um museu do clube, promoção de encontros com jogadores e atividade no intervalo das partidas vêm com o intuito de promover uma experiência inesquecível, fortalecendo o laço já existente do torcedor com o clube.

A **terceira questão** perguntava sobre quais as principais estratégias de marketing utilizadas pelo clube para a captação de novos torcedores. “Plano de sócio com preços acessíveis”, “Eventos do clube dentro da cidade” e “Promoções de ingresso em jogos” foram as opções mais respondidas, com 9 (nove), 8 (oito) e 7 (sete) ocorrências, respectivamente. “Eventos em cidades vizinhas” e “Criação de consulados em municípios vizinhos” registraram menos respostas que o esperado, com 4 (quatro) e 3 (três), respectivamente.

Figura 4 - Questão Número 3

3. Por favor, indique as principais estratégias de marketing utilizadas pelo clube para a captação de novos torcedores? [Copiar](#)

11 respostas



Fonte: Elaborado pelo Autor

A questão contou com 3 respostas personalizadas por parte dos respondentes, ou seja, optaram pela opção “outros”, onde podiam elaborar sua resposta à sua maneira. Em uma das respostas, foi expressa a dificuldade de trazer novos torcedores: *“Difícil a captação de novos torcedores, pois acontece de uma forma orgânica, o que podemos fazer é que o torcedor consuma mais produtos do clube, e não fazer alguém que não torce, torcer”*. Outra resposta argumenta que *“a captação de novos torcedores está muito ligada ao desempenho do futebol masculino de campo. As ações de marketing que desenvolvemos são com foco nos nossos torcedores”*. A última resposta, por fim, relata: *“Oferecer experiências, benefícios e descontos em produtos e serviços. Além de atendimento de qualidade e ações exclusivas.”*

Equipes de futebol do Brasil ficam para trás no quesito de encontrar meios para conquistar novos torcedores. Os clubes olham para como as pessoas escolhem sua equipe do coração e veem nisso uma barreira, pois entendem que é um aspecto cultural muito difícil de mudar. Regiões periféricas do Brasil com menos acesso a informação e infraestrutura acabavam por cobrir apenas os clubes dos grandes centros, criando uma legião de torcedores nestas partes do país (Peleja, 2020).

Fortalecendo essa barreira cultural, os clubes respondentes pouco fazem para tentar conquistar novos torcedores fora da sua região. Apenas 3 clubes admitiram possuir consulados de torcedores em outras cidades, que poderiam funcionar como ponto de encontro de fãs, promoção de eventos culturais utilizando a marca do clube, entre outras atividades as quais causariam impactos e impressões positivas na região. Quando os gestores argumentam que torcedores surgem de maneira orgânica e que se deve planejar estratégias para aquele que já é torcedor, o clube acaba por ativamente se pôr em uma posição de estagnação, medindo poucos esforços para tentar conquistar um novo público que pode vir a se tornar consumidor e divulgador inconsciente do clube.

Existem clubes que adotam uma estratégia de marketing mais assertiva com essa cultura de torcer para equipes de outros estados. A população do estado do Ceará possui grande torcida para equipes de fora da unidade federativa. O Fortaleza Esporte Clube tem promovido ações desencorajando a torcida para essas equipes.

O Fortaleza retirou do cardápio das lanchonetes a pizza de sabor mista no ano de 2019, em referência aos torcedores “mistos”, aqueles que torcem para mais de um clube. Ao mesmo tempo, promoveram um mosaico em 3D do Cristo Redentor com um chapéu de cangaceiro e com as cores do clube cearense (Roque, 2019). Essa ação, além de levar o clube a uma posição de destaque na mídia, gera um sentimento de pertencimento e orgulho ao torcedor do clube e deixa uma boa impressão para a população cearense que não possui um clube definido ou que tem pouco interesse no futebol.

Na **quarta questão** foi perguntado sobre as ações de marketing social e societário desenvolvidas pela equipe de marketing do clube.

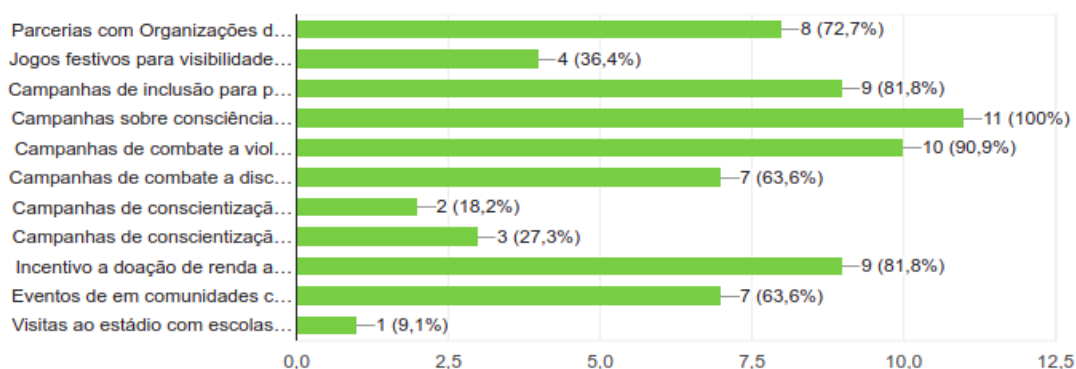
As respostas mostram que os clubes estão bem engajados com causas sociais que transcendem as quatro linhas do futebol. Campanhas sobre consciência racial, violência contra mulher, discriminação de pessoas LGBTQIA+, inclusão de pessoas com deficiências físicas ou não visíveis e ações de caridade no caso de catástrofes obtiveram maior número de ocorrências. Campanhas de conscientização contra a violência e as drogas receberam 2 (duas) e 3 (três) respostas.

Figura 5 - Questão Número 4

4. Por favor, indique quais são as principais ações de marketing social e societário desenvolvidas pela equipe de marketing do seu clube?



11 respostas



Fonte: Elaborado pelo Autor

A questão contou com uma resposta própria, transcrita a seguir: “*Visitas ao estádio com escolas de todo o estado, visita dos jogadores ao hospital infantil. Campanhas de doação de sangue, agasalho, alimentos, brinquedos. Campanhas de conscientização em geral. Temos um calendário extenso de campanhas que o Clube participa e apoia durante todo o ano. Também temos um trabalho forte de inclusão, como para cegos, mudos e crianças autistas. Estamos desenvolvendo um camarote sensorial para receber crianças do espectro autista. Entre outras.*”

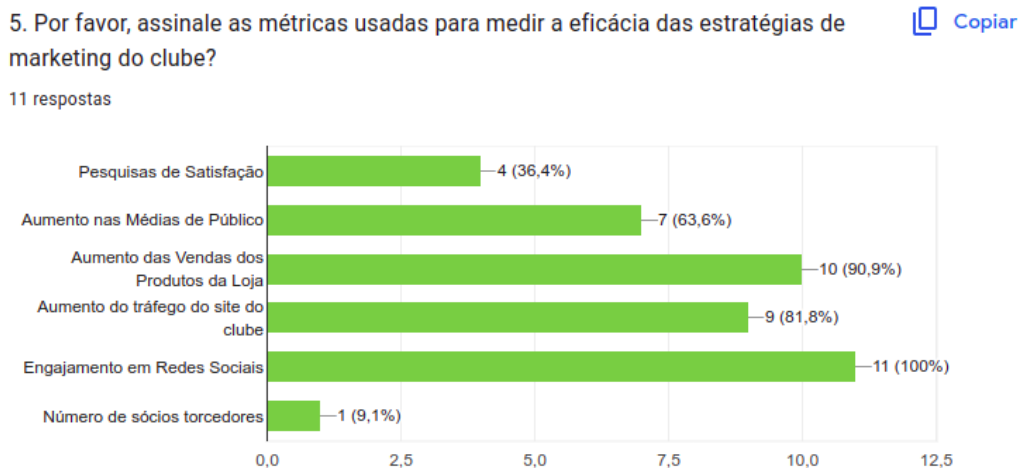
A inserção dos clubes nessas causas é cada vez mais comum. As equipes podem se beneficiar com uma imagem de preocupados com o meio ao seu redor e efetivamente ajudar a comunidade com tais ações. Quando os clubes compreendem sua influência na vida cotidiana das pessoas, este se torna um agente importantíssimo para o combate de estereótipos, preconceitos e comportamentos considerados antiquados. O fortalecimento das redes sociais facilitou a comunicação dos clubes para essas questões, sendo em grande parte dos casos o principal meio de divulgação delas.

A **pergunta 5** pede ao gestor para assinalar as métricas usadas para medir a eficácia das estratégias de marketing.

Com um total de 11 (onze) respostas, todos os participantes assinalaram o engajamento nas redes sociais como meio de medir o sucesso das campanhas de marketing.

Aumento das vendas dos produtos da loja obteve 10 (dez) respostas, seguido do aumento do tráfego no site do clube com 9 (nove). “Pesquisas de satisfação” obteve 4 (quatro) respostas e “aumento das médias de público” obteve 7 (sete) respostas.

Figura 6 - Questão Número 5



Fonte: Elaborado pelo Autor

O aumento de vendas nas lojas normalmente vem seguido por uma boa fase do clube nos campeonatos que disputam somados de uma campanha de marketing eficiente. Não é incomum o lançamento de novos produtos logo após a conquista de um título ou classificação dentro de um campeonato importante. Clubes aproveitam a chegada de grandes jogadores para divulgar os novos produtos, pois a empolgação, somada com a novidade, normalmente gera um aumento no número de vendas. Um exemplo foi quando o jogador português Cristiano Ronaldo, 5 vezes ganhador da Bola de Ouro FIFA e capitão da seleção de Portugal, foi contratado pelo clube italiano Juventus. De acordo com a ESPN (2018), o clube faturou 54 milhões de euros apenas em vendas de camisetas, mais da metade do valor pago pela transferência do jogador, aproximadamente 100 milhões de euros.

As pesquisas de satisfação chegam como uma maneira de entender diretamente a opinião do torcedor e avaliar o impacto das campanhas de marketing do clube e como melhorá-las no futuro.

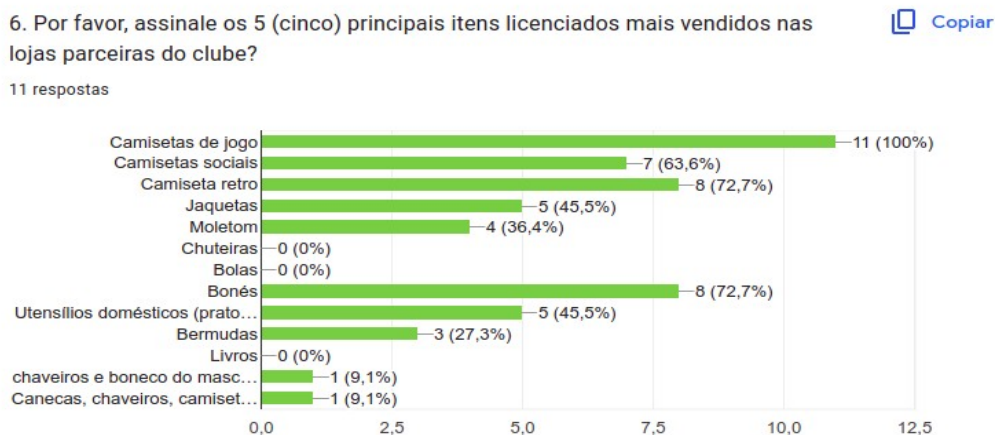
As médias de público estão ligadas à fase do time e à importância da competição que o clube está jogando, porém os gestores de marketing podem encontrar maneiras de atrair e engajar sua torcida. Práticas como permitir que o sócio leve um acompanhante gratuitamente e desconto no valor do ingresso, especialmente em jogos de menor relevância onde o clube

precisa do apoio da torcida, são exemplos comuns que podem influenciar nas médias de público.

Uma resposta personalizada foi o número de sócios do clube, uma métrica eficaz para entender o comportamento dos torcedores e uma fonte de renda importante para as agremiações. Clubes em boa fase tendem a aumentar seu quadro de associados. Certas agremiações de grandes torcidas não conseguem explorar da melhor maneira o modelo associativo, pecando em aspectos como divulgação, não oferecendo vantagens interessantes que valham a pena para o torcedor ou falhando em desenvolver de uma estratégia de engajamento da torcida. Por exemplo, um clube como o Flamengo, que conta com mais de 40 milhões de torcedores espalhados pelo Brasil, possui um quadro societário menor que o do Sport Club Internacional, de aproximadamente 7 milhões de torcedores e torcida focalizada na região Sul. Os clubes não podem esperar que o torcedor comum um dia irá se associar, mas devem encontrar meios e técnicas convincentes para persuadir este torcedor a participar diariamente da vida do clube, fazendo-o se sentir como um agente importante para o sucesso dele.

A **questão 6** pediu aos gestores para assinalarem os 5 (cinco) principais itens licenciados mais vendidos nas lojas parceiras do clube. As camisetas de jogo, como esperado, obtiveram 11 (onze) respostas. Camisetas de estilo retrô e sociais obtiveram 8 (oito) e 7 (sete) respostas, respectivamente, mostrando que o negócio de camisas é um grande gerador de renda para as equipes.

Figura 7 - Questão Número 6



Fonte: Elaborado pelo Autor

No que se refere a parte de acessórios, a opção “bonés” foi a mais votada, com 8 (votos). Jaquetas, moletons, bermudas e utensílios domésticos tiveram 5 (cinco), 4 (quatro), 3 (três) e 5 (cinco) respostas respectivamente. Chuteiras, bolas e livros não obtiveram nenhuma resposta. Houve a ocorrência de duas respostas personalizadas, onde a primeira complementou com “chaveiros” e “boneco do mascote do clube” e a outra com “canecas” e “camisetas casuais e de treino”.

As camisetas de jogo são itens obrigatórios nas lojas de todas as equipes respondentes e certamente uma das mais rentáveis. Pode-se traçar os motivos desta popularidade devido a serem opções fáceis de presentear uma pessoa; pode ser usada na prática de esportes; demonstração de amor pelo seu time daquele que a está usando; motivos estéticos, uma vez que as fornecedoras tentam emplacar estilos únicos e elegantes nas suas camisetas.

Mesmo que as camisas sejam tendência atualmente, não podemos deixar de notar o seu aumento de preço ao longo dos anos. A média das camisetas de futebol no Brasil é de 350 (trezentos e cinquenta) reais (Seta, 2024). O alto valor deste produto acaba por desencorajar pessoas com menor poder financeiro a comprar a mercadoria, optando por alternativas mais baratas, muitas vezes na pirataria. Observando esta situação, alguns clubes brasileiros disponibilizam as chamadas *fan jersey*, que são camisetas com acabamento mais simples e não tão ricas em detalhes, conseqüentemente custam a metade do preço de uma camiseta de jogo. Clubes como Bahia, Botafogo, CRB, Fortaleza e Ponte Preta criaram iniciativas para oferecer ao seu torcedor uma opção mais barata (Seta, 2024; UOL, 2024).

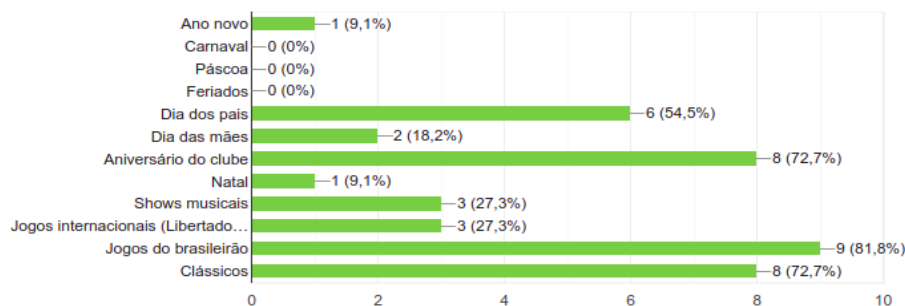
Na **sétima questão**, foi requisitado aos gestores que informassem até 5 (cinco) eventos e datas que trazem o melhor retorno financeiro para o clube. As duas respostas com mais ocorrências foram “jogos do Brasileirão” e “aniversário do clube”, ambas com 9 (nove), seguidos de “clássicos” com 8 (oito) e “Dia dos Pais” com 6 (seis) ocorrências. “Dia das Mães”, “shows musicais”, “jogos internacionais”, “Ano Novo” e “Natal” variaram entre uma e duas respostas. “Carnaval”, “Páscoa” e “feriados” não obtiveram nenhuma resposta.

Figura 8 - Questão Número 7

7. Por favor, assinale até cinco eventos e datas que trazem o melhor retorno financeiro para o clube?



11 respostas



Fonte: Elaborado pelo Autor

Os eventos e datas comemorativas ligados diretamente ao futebol são oportunidades de arrecadação de renda e exposição da sua marca. As partidas dos principais campeonatos são as mais rentáveis para os clubes, afinal é nelas onde há o maior fluxo de pessoas indo e consumindo no estádio, além da exposição da marca e receitas de televisão. Os jogos internacionais e clássicos, que tendem a gerar um interesse maior do público, possuem uma procura por ingressos maior e valores mais custosos. Clubes de divisões inferiores normalmente sofrem com a falta de jogos no calendário anual, tendo dificuldades de se manter financeiramente. Clubes da série C do campeonato brasileiro podem chegar a ficar mais de 3 meses sem uma partida oficial.

Os clubes das principais divisões, notadamente da Série A do campeonato brasileiro, contestam a grande quantidade de jogos que possuem no ano. Em um levantamento feito pela Folha de São Paulo, um time da elite faz em média 69 jogos por temporada (Martins et al, 2022). Se por um lado isso é benéfico para os clubes devido aos motivos citados, por outro gera um debate sobre o desgaste físico dos atletas, que essencialmente jogam uma partida a cada cinco dias.

Entre as datas comemorativas, apenas o aniversário do clube e Dia dos Pais obtiveram respostas expressivas. Fora isso, podemos entender que as outras datas trazem menor retorno financeiro do que as já citadas. A surpresa ficou para o “Natal”, que obteve apenas uma resposta.

Os eventos musicais são ótimas fontes de renda para os clubes que possuem estrutura para recebê-los. Esses eventos podem ser organizados pelo próprio clube, visando promover um encontro de sócios, a chegada de um novo jogador ou a comemoração de uma data importante, por exemplo. Os clubes ainda podem alugar sua estrutura a um artista que queira usufruir do espaço. A cultura da realização de shows em estádios no Brasil é antiga e se tornou popular devido à infraestrutura, conforto e capacidade de público potencializada. De acordo com a matéria da revista Exame, o clube Botafogo de Ribeirão Preto tinha como previsão arrecadar com alugueis de seu estádio para outros eventos na temporada de 2023 o valor de 5,6 milhões de reais, o que corresponde a 16% do orçamento previsto no ano do clube (Exame, 2023). Este tipo de evento beneficia o time e a economia local, desde trabalhadores formais e informais, hotelaria, gastronômico, entre outros. Clubes que não possuem calendário para o ano todo devem apostar em eventos desse caráter para suprir a falta da renda oriunda de jogos.

A **questão 8** pediu que os gestores indicassem até cinco ações estratégicas de marketing levadas em conta para a captação de parceiros e/ou patrocinadores para o seu clube. Foi constatado que “capacidade de investimento”, “exposição da sua marca” e “proposta de agregação de valor personalizada ao clube” foram as respostas mais assinaladas. Houve 6 (seis) ocorrências em “lançamento de campanhas focadas no clube” e 5 (cinco) em “comunicação transparente com terceiros”. Houve 3 (três) ocorrências para “reputação e histórico do novo patrocinador” e “impressão do público por estar assinando com determinado patrocinador”. As alternativas “empresas locais ligadas à história do clube”, “compromisso com desenvolvimento sustentável” e “tradição do patrocinador dentro do ramo do futebol” foram assinaladas apenas uma vez.

Figura 9 - Questão Número 8



Fonte: Elaborado pelo Autor

A relação entre os clubes e patrocinadores deve ser baseada na confiabilidade da empresa e poder de investimento no clube. Em um cenário de futebol competitivo, a questão financeira é fator essencial para o desempenho dos clubes.

Clubes brasileiros têm adotado estratégias alternativas para conquistar novos investidores. Comum no exterior, os clubes têm apostado na venda de *naming rights* dos seus estádios, que é uma forma de patrocínio onde uma empresa ganha o direito de nomear um lugar, incorporando-o ao seu nome (Oliveira, 2024). Implementada pela primeira vez no Brasil pelo Athletico Paranaense em 2005, diversos clubes da Série A têm fechado contratos milionários com empresas pela venda do nome do estádio. Notadamente, o São Paulo Futebol Clube fechou uma parceria com a empresa de chocolates Mondelez, a qual possui o direito da marca Bis. Assim, o estádio do time passou a se chamar MorumBis, ao invés de Morumbi, e a equipe paulista receberá 75 milhões de reais durante 3 anos. Uma campanha como essa mostra a importância de uma estratégia especializada e pensada para o time.

A opção “Reputação e Histórico do Novo Patrocinador” obteve apenas 3 votos, o que se pode considerar um número abaixo do esperado. Ao associar uma marca ao seu nome, fatores como a procedência do dinheiro, relação com parceiros anteriores, transparência, e todo fator que remeta à governança e responsabilidade devem ser levados em consideração. Ao receber apenas 3 respostas para um item como esse, percebe-se que tal assunto não é uma prioridade para as equipes. Essa conduta pouco profissional na escolha de patrocinadores pode levar a prejuízos financeiros e criação de dívidas não planejadas, o que resulta em um ambiente interno conturbado e descontentamento da torcida, o que eventualmente irá se refletir nos resultados dentro do campo.

Em seguida, a **questão 9** pedia para que fosse indicado qual patrocinador está há mais tempo com o clube e por que essa parceria é duradoura. Esta é a única pergunta discursiva do questionário.

As respostas se mostraram coerentes com o que foi apresentado nos resultados da questão 8. Empresas que podem apresentar uma grande capacidade de aporte financeiro, proposta de agregação de valor personalizada e exposição da marca foram constatadas na maior parte das respostas.

A durabilidade da relação foi um dos pontos recorrentes nas respostas. Foi constatado que um grupo de investimento está há mais de 14 (quatorze) anos com um clube, mostrando

que independentemente do momento que passa, este pode contar com a empresa que o ampara. Um respondente constatou que todos os patrocinadores são recentes, com menos de 1 (um) ano, por renovarem os modelos de parceria do clube.

Empresas ou organizações locais que valorizam uma boa relação com a cidade e região do clube foram identificadas nas respostas. O banco estatal Banrisul, citado por um dos clubes da pesquisa, é o principal patrocinador dos clubes gaúchos da primeira divisão estadual atualmente, fortalecendo um vínculo de confiança e apoio mútuo entre as partes. Originalmente patrocinando apenas os dois principais clubes do estado, Internacional e Grêmio, a parceria evoluiu para os clubes do interior gaúcho, mostrando o compromisso do governo estadual com o esporte. Outras empresas citadas por motivos semelhantes foram o grupo WOA Empreendimentos Imobiliários, o Banco do Estado de Sergipe e a empresa de assentos corporativos Cavalletti.

Uma das equipes informou que o patrocinador há mais tempo no clube é a fornecedora de material esportivo estadunidense Nike. No Brasil, a empresa e o clube possuem um contrato de exclusividade, logo apenas o dado time pode gozar do material fornecido. Além disso, a marca dos Estados Unidos investe 30 milhões de reais por ano no clube. Por conta do trabalho de exclusividade, a Nike entrega camisetas com designs e modelos únicos para a equipe. A empresa leva em consideração a história do clube, confeccionando camisetas que remetem às torcidas organizadas da agremiação, à cidade, ao estado e à imigração japonesa da cidade. Essas ações fazem o torcedor se sentir representado com as atitudes da patrocinadora, pois entende que ela se importa com os demais aspectos que constituem um clube de futebol.

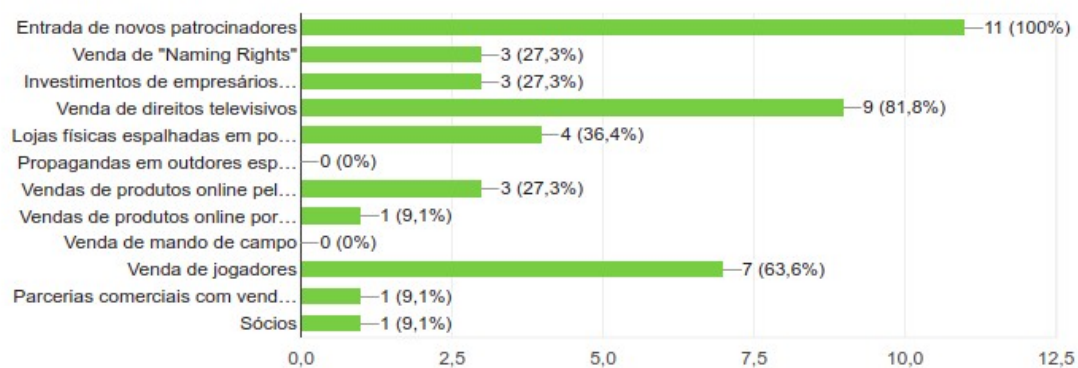
A **questão 10** pediu para que fossem indicadas até 4 estratégias adotadas para trazer mais receitas ao clube.

Foi constatado que a opção “entrada de novos patrocinadores” obteve unanimidade nas respostas, com um total de 11 (onze). Logo em seguida, as opções “vendas de direitos televisivos” e “vendas de jogadores” constatarem 9 (nove) e 7 (respostas) respectivamente. Foram constatadas entre 3 (três) e 4 (respostas) para “venda de *naming rights*”, “investimento de empresários” e “lojas físicas espalhadas pela cidade”. “Propagandas em outdoors” e “venda de mando de campo” não foram selecionadas. Por fim, as duas respostas personalizadas foram “Parcerias comerciais com venda de publicidade” e “sócios”.

Figura 10 - Questão Número 10

10. Por favor, indique até 4 estratégias adotadas para trazer mais receitas ao clube? [Copiar](#)

11 respostas



Fonte: Elaborado pelo Autor

Os clubes respondentes contam com estratégias antigas, porém eficientes para trazer mais receitas ao clube. A entrada de patrocinadores continua como o principal método para trazer valores à agremiação. A venda de direitos televisivos se tornou extremamente rentável devido ao alto valor negociado especialmente para os clubes das primeiras divisões. A discussão sobre como o dinheiro de televisão deve ser dividido entre os clubes vem se tornando cada vez mais extensa e longe de se conseguir uma resposta definitiva, criando rachas e incertezas na construção de uma nova liga de futebol nacional.

Muitos times apostam na venda de jogadores para ganhar receitas. Clubes com uma boa infraestrutura e bom acompanhamento da criação de talentos têm mais probabilidade de encontrar um novo craque com um poder de revenda alto no futuro. Com a globalização do futebol, os jovens talentos com potenciais de se tornarem grandes jogadores se veem tentados a irem para o mercado europeu, deixando o Brasil muito cedo e desamparando o futebol local que, conseqüentemente, perde qualidade. Se por um lado se perde o valor técnico, os clubes conseguem grandes retornos com estes investimentos.

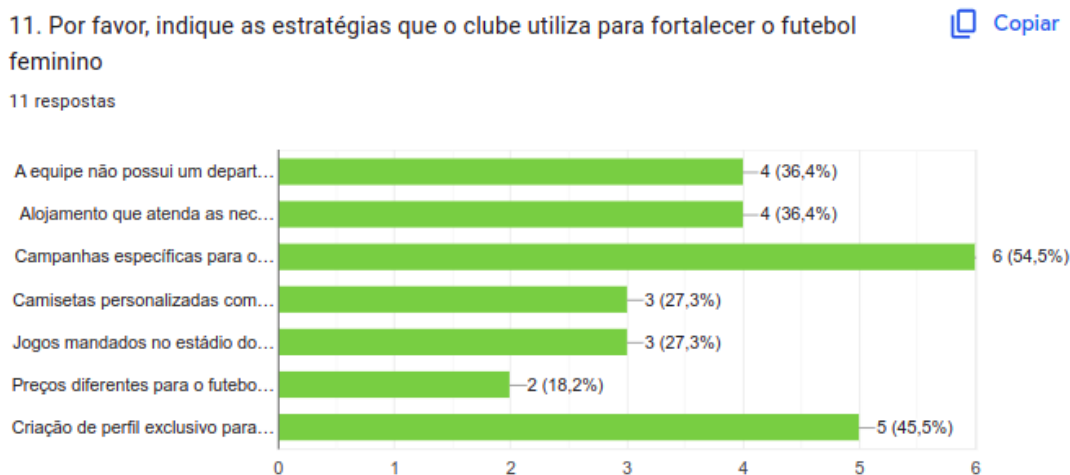
Uma estratégia que não foi constatada em nenhuma resposta, mas que é uma prática comum entre clubes de divisões inferiores, com poucos casos nas ligas de elite, é a venda do mando de campo. Em certas ocasiões, vale mais a pena financeiramente para o clube a venda do mando do que manter a partida no seu próprio estádio. A prática normalmente ocorre

quando um clube mandante encontra um adversário com maior mobilização de torcida, o que resulta em uma melhor arrecadação de bilheteria. A parte financeira pode compensar, todavia o fato de um clube abdicar de jogar em suas dependências, em um jogo de grande porte, pode deixar uma má impressão na comunidade, pelo fato de privar o torcedor local de um jogo de nível mais elevado contra um adversário interessante.

A **última pergunta** solicitava ao entrevistado indicar as estratégias que o clube utiliza para fortalecer o futebol feminino.

A alternativa que obteve maior número de votos foi “campanhas específicas para o futebol feminino”. As respostas “Criação de perfil exclusivo para cobrir futebol feminino nas redes sociais” e “Alojamento que atenda as necessidades das atletas” obtiveram 5 (cinco) e 4 (quatro) votos, respectivamente. As respostas menos votadas foram “Camisetas personalizadas com o nome das jogadoras”, “Jogos mandados no estádio do clube” e “Preços diferentes para o futebol feminino”. Dos 9 (nove) clubes respondentes, 4 (quatro) relataram não possuir um departamento de futebol feminino.

Figura 11 - Questão Número 11



Fonte: Elaborado Pelo Autor

O futebol feminino nunca esteve tão em alta no Brasil e no Mundo. A cada ano, o interesse das pessoas pela modalidade cresce exponencialmente. Na Europa, a final da Liga dos Campeões Feminina entre Barcelona e Lyon contou com o estádio San Mamés, em Bilbao, lotado com mais de 50.000 (cinquenta mil) torcedores. A equipe catalã, que possui forte tradição no futebol feminino, costuma receber grandes públicos dentro de seu estádio, o Camp Nou, com capacidade para mais de 90.000 (noventa mil) torcedores. Por conta do sucesso do time feminino, camisetas com nomes de jogadoras do elenco constam entre as

mais vendidas na loja do clube, superando jogadores da equipe masculina. No Brasil, o público nos jogos de futebol feminino e o engajamento nas mídias aumenta ano após ano. As finais dos campeonatos brasileiros de 2022 e 2023 tiveram recordes de público, com partidas de em média 40.000 (quarenta mil) torcedores apoiando suas respectivas equipes. Nas redes sociais, surgem perfis oficiais de clubes dedicados a cobrir exclusivamente o futebol feminino.

Diversas atitudes vem sido tomadas para que o Brasil possa mudar seu nível de competitividade. Dentre elas, tem-se a criação de competições de base, cotas de televisão maiores para a transmissão das partidas, horários mais acessíveis, o recebimento da Copa do Mundo Feminina de 2027 no Brasil e a obrigatoriedade dos clubes da primeira divisão masculina a criarem um departamento de futebol feminino (Alves, 2023).

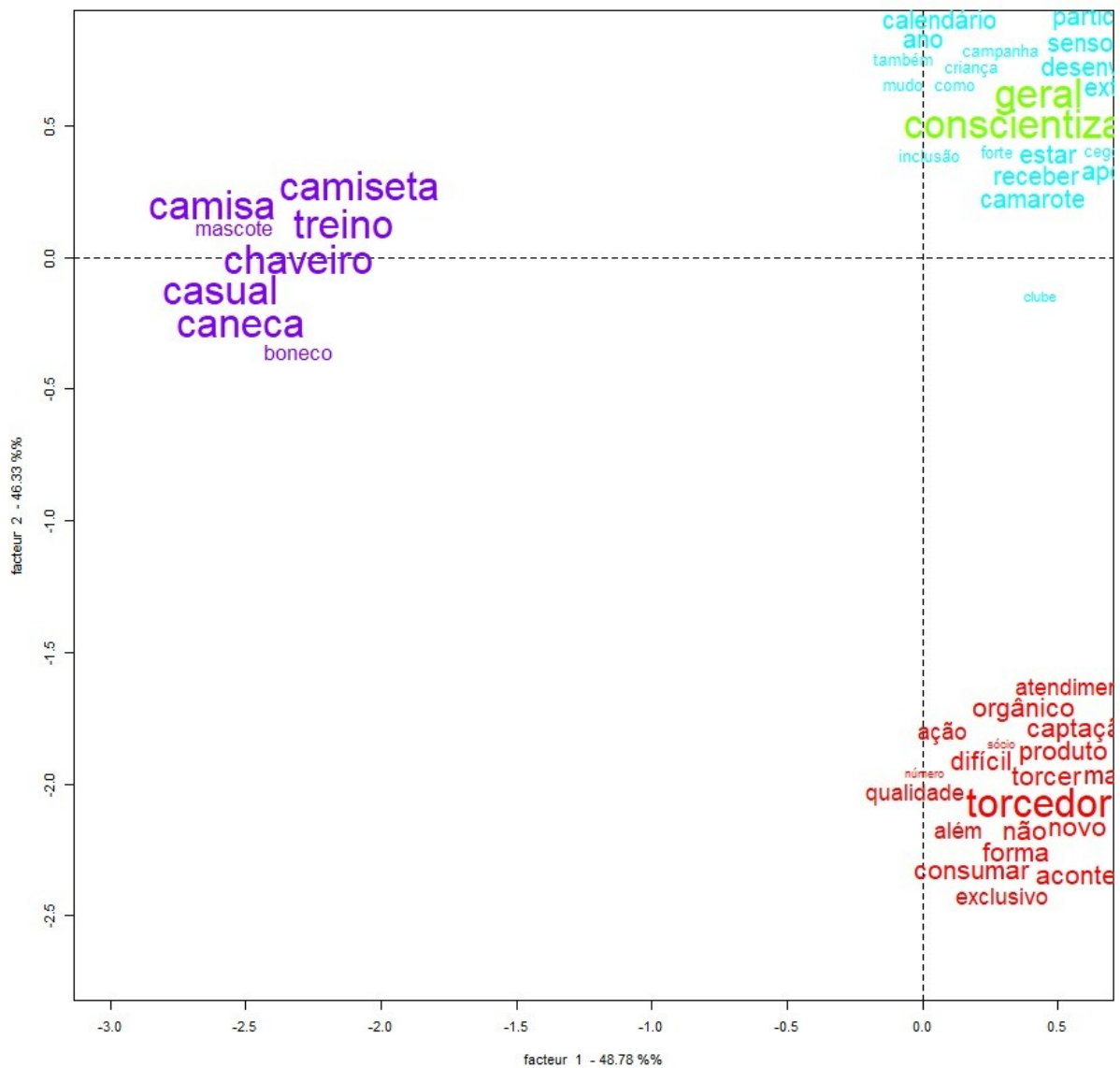
Os clubes que possuem um departamento de futebol feminino tendem a ter certas condutas sobre as quais foram refletidas nas respostas do questionário. Por exemplo, é pouco provável que ocorra uma grande mobilização de pessoas para a categoria se um dos principais atrativos do clube, o seu estádio, não é utilizado. É comum que as equipes mandem as partidas das jogadoras em campos menores, como centros de treinamento ou estádios de capacidade inferior, sem o apelo que a principal casa do clube possui. A conciliação de horários com a equipe masculina deve existir, entretanto parece faltar esforço dos dirigentes brasileiros em mandarem mais jogos da modalidade nos seus domínios. Caso os dirigentes queiram fazer do seu departamento feminino uma força esportiva, o que pode trazer consigo uma série de benefícios secundários como fidelização de torcida, engajamento, sócios e imagem, deve-se haver uma educação do público para frequentar as partidas de futebol feminino, sendo um dos primeiros passos o mando em seu estádio. Outra conduta apresentada foi em relação aos preços, com apenas uma equipe relatando valores específicos para os jogos femininos. Em um momento de consolidação do esporte, o preço pode vir a ser um impedidor para que um público novo tenha interesse de consumir o produto. Considerando que ainda é um esporte em desenvolvimento, o que resulta em uma prática de futebol menos vistosa, os clubes devem considerar alternativas de preços mais acessíveis.

Podemos observar as palavras que tiveram maiores ocorrências na a análise de dados e respostas personalizadas pelo método de Reinert, instrumentalizado pelo programa Iramuteq. O método de Reinert tem como intuito observar a existência de correlação entre termos dentro de um mesmo segmento textual. O método é eficiente para a análise de palavras em textos

A figura 13 apresenta a análise feita pelo Iramuteq com o mesmo método da figura 12 sobre as respostas personalizadas encontradas escritas pelos gestores de marketing no questionário. Aqui vale ressaltar que não houve uma quantidade de palavras tão grande como na análise de dados.

Das palavras usadas pelos gestores, os itens presentes em suas lojas foram bastante presentes, com exceção de bonecos e mascotes. Nos outros bolos de palavras, “geral”, “conscientização” e “torcedor” se sobressaíram as demais.

Figura 13 - Método de Reinert aplicado nas respostas personalizadas



Fonte: Elaborado pelo Autor

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho teve como principal objetivo compreender e entender práticas do marketing esportivo e de relacionamento dentro dos clubes brasileiros, analisando os principais *cases* de sucesso ao redor do mundo e como estes podem ser implementados no contexto nacional. Por meio da ferramenta *google forms*, um total de 9 clubes responderam o questionário, totalizando 11 respostas.

Voltando à pergunta original deste trabalho, “existe um padrão de comportamento no que se refere à aplicação de marketing esportivo nas equipes de futebol brasileiras?”, percebemos que os clubes respondentes ainda possuem condutas previsíveis e por vezes batidas, mas que lentamente tentam se desapegar das velhas práticas e adotar estratégias modernas e inovadoras.

Os clubes respondentes, seja por um aspecto cultural, falta de recursos ou infraestrutura, não conseguem replicar o modelo de captação de torcedores dos principais clubes europeus, que possuem um forte trabalho de expansão de marca ao redor do mundo. A presunção de que pouco se pode fazer para conquistar novos fãs e o raro esforço de difundir a marca do time na região, são grandes obstáculos para o surgimento de novos torcedores, que, inconscientemente, são divulgadores e consumidores da equipe. Clubes de menor poderio financeiro e com torcida focalizada em uma cidade poderiam expandir sua marca para o resto do Estado. Clubes de caráter nacional, como Flamengo e Corinthians, devem considerar a internacionalização de sua marca.

O estudo também conclui que há áreas que merecem maior atenção pelos gestores e estudos focalizados. Dentre elas, o futebol feminino é o que merece maior destaque. Comparado com a modalidade masculina, ainda há poucos estudos sobre o tema, que merece a atenção dos profissionais de marketing esportivo para maximizar seu potencial. A boa gestão do futebol feminino pode, especialmente neste momento de crescimento, ser crucial para atrair novos torcedores, criar oportunidades de engajamento positivas com a sociedade e gerar retorno financeiro. Assunto como padrões de consumo dos torcedores em dias de jogos; a elitização do esporte; comparação dos modelos de negócios das ligas europeias com a brasileira; conciliação da divisão de direitos de televisão, devem ser melhor compreendidos e estudados

7. REFERÊNCIAS

ALVES, Luana. Futebol Feminino no Brasil: Passado, presente e futuro. **Terra**, [S. l.], p. 1, 3 maio 2023. Disponível em: <https://shorturl.at/QifxZ>. Acesso em: 14 maio 2024.

AKITA, Eric; ALCANTARA, Cleberson. **Carnês e sorteios: como são os planos de sócios pelo mundo**. Disponível em: <https://www.terra.com.br/esportes/futebol/entenda-como-funciona-os-programas-de-socios-torcedores-pelo-mundo,55b9dcf3c83fb49b38730c5098fe67eedxx1bn97.html#:~:text=O%20programa%20do%20Benfica%2C%20que,moram%20nos%20arredores%20de%20Lisboa..> Acesso em: 05 nov. 2023.

ATTENDANCE milestones, viewership records and a social media bonanza: The 2023 Women's World Cup in numbers. [S. l.], 2023. Disponível em: https://www.sportspromedia.com/insights/analysis/womens-world-cup-2023-attendance-figures-viewership-social-media/?zeph_r_sso_ott=gW8K. Acesso em: 2 nov. 2023.

BAILEY, Steven. Living Sports History: Football at Winchester, Eton and Harrow. **The Sports Historian No. 15**, Winchester, p. 1-30, 2008.

BERTOLI, Gabriel. **Clubes brasileiros realizam ações pela luta contra a LGBTQfobia no futebol**. [S. l.], 28 jun. 2024. Disponível em: <https://tntsports.com.br/futebolbrasileiro/Clubes-brasileiros-realizam-acoes-pela-luta-contra-a-LGBTQfobia-no-futebol-20240628-0001.html>. Acesso em: 3 jul. 2024.

Bryman, A. (2012). Social research methods (5th ed.). Oxford: Oxford University Press.

CALDAS, Waldenyr. Aspectos sociopolíticos do futebol brasileiro. **Revista USP**, [s. l.], 1994.

CBF reforça seu compromisso com o futebol sem preconceitos no Dia Nacional do Combate à Discriminação Racial. [S. l.], 3 jul. 2024. Disponível em: <https://www.cbf.com.br/a-cbf/informes/index/cbf-reforca-seu-compromisso-com-o-futebol-sem-preconceitos-no-dia-naci>. Acesso em: 3 jul. 2024.

COME AND VISIT THE NEW BARÇA MUSEUM. 2023. Disponível em:
<https://www.fcbarcelona.com/en/tickets/camp-nou-experience>. Acesso em: 02 nov. 2023.

CONTRERAS, Frank Lozada; RAMOS, Mari L. Zapata. What is Marketing? A Study on Marketing Managers' Perception of the Definition of Marketing. **Fórum Empresarial**, San Juan, Puerto Rico, v. 21, n. 1, p. 49-64, set. 2015.

DA SILVA, Edson Coutinho; LAS CASAS, Alexandre Luzzi. Princípios de orientação ao mercado em clubes de futebol: marca, receitas e torcedores. **Revista de Ciências da Administração**, [s. l.], 27 nov. 2018. Disponível em:
<https://periodicos.ufsc.br/index.php/adm/article/view/2175-8077.2018V20n52p155>. Acesso em: 5 nov. 2023.

DANTAS, Marcos; LÉO, Luiz. Futebol-empresa: o capitalismo chegou, afinal, no futebol brasileiro. **Eptic**, Rio de Janeiro, v. 25, n. 1, p. 129-148, mar. 2023.

DEFINITIONS of Marketing. 2023. Disponível em: <https://www.ama.org/the-definition-of-marketing-what-is-marketing/>. Acesso em: 02 nov. 2023.

EXAME, Redação. Arenas brasileiras viram opções para entretenimento e geram milhões na economia dos estados. *Exame*, [S. l.], p. 1, 19 out. 2023. Disponível em:
<https://shorturl.at/XFNml>. Acesso em: 21 maio 2024.

EM ALTA: CBF registrou 1.276 clubes em 2022. [S. l.], 2023. Disponível em:
<https://shorturl.at/lpsDv>. Acesso em: 2 nov. 2023.

Flick, U. (2011). *Introducing research methodology: A beginner's guide to doing a research project*. London: Sage.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GIULIANI, Antonio Carlos; MONTEIRO, Thel Augusto; ZAMBON, Marcelo Socorro; BETANHO, Cristiane; FARIA, Luiz Henrique Lima. *El Marketing Social, El Marketing*

Relacionado Con Causas Sociales Y La Responsabilidad Social Empresarial: El Caso Del Supermercado Pão De Açúcar, De Brasil. **Revista de investigación académica**, [s. l.], 2012.

GOLDBLATT, David. **The Ball is Round**: a global history of football. Londres: Penguin Group, 2006.

GRÖNROOS, C. Defining marketing: a market-oriented approach. **European Journal of Marketing**, v. 23, n. 1, 1989.

GUMMESSON, E. Making relationship marketing operational. **International Journal of Service Industry Management**. v. 5, n. 5, pp. 5-20, 1994.

HISTORIA del Juego. 2008. Disponível em:

<https://web.archive.org/web/20080316092058/http://es.fifa.com/classicfootball/history/game/historygame4.html>. Acesso em: 02 nov. 2023.

HISTÓRIA. 2023. Disponível em: <https://www.sportclubriogrande.com/hist%C3%B3ria>. Acesso em: 02 set. 2023.

HISTORY. 2023. Disponível em: <https://sheffieldfc.com/the-worlds-first/history>. Acesso em: 17 set. 2023.

NORRIS, J. Ian; WANN, Daniel L.; ZAPALAC, Ryan K. **Sport fan maximizing: following the best team or being the best fan?**. *Journal of Consumer Marketing*, [S. l.], p. 157-166, 18 fev. 2015.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de Marketing**. Tradução de Sônia Midori Yamamoto. 14. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012. p. 3.

LIBRA ou LFF: veja as principais diferenças entre as propostas de liga no Brasil. 2023. Disponível em: <https://shorturl.at/kjPPw>. Acesso em: 04 nov. 2023.

MARTINS, Cristiano; MARIANI, Daniel; YUKARI, Diana. Times brasileiros jogam 20 partidas a mais por ano que europeus. *Folha de São Paulo*, [S. l.], p. 1, 30 jan. 2022. Disponível em: <https://shorturl.at/UYTfo>. Acesso em: 21 maio 2024.

MELO NETO, F. P. de. Marketing esportivo: o esporte como ferramenta do marketing moderno. Rio de Janeiro: 2013

MILLS, John. **Charles Miller: o Pai do Futebol Brasileiro**. [S. l.]: Panda Books, 2005.

MINEIRO, Márcia; DA SILVA, Mara A. Alves; FERREIRA, Lúcia Gracia. PESQUISA QUALITATIVA E QUANTITATIVA. **Imbricação de múltiplos e complexos fatores das abordagens investigativas**, [s. l.], 2022. Disponível em: <https://periodicos.furg.br/momento/article/view/14538/9891>. Acesso em: 21 maio 2024.

MORGAN, Melissa Johnson. SUMMERS, Jane. Marketing Esportivo. São Paulo: Thomson, NOSSA HISTÓRIA. 2023. Disponível em: <https://www.criciuma.com.br/historia>. Acesso em: 17 set. 2023.

O QUE é a "Lei Bosman" e como ela mudou o futebol no mundo. Direção: Ubiratan Leal. [S. l.: s. n.], 2020. Disponível em: https://www.youtube.com/watch?v=J_Nlqee_jU0&t=638s. Acesso em: 1 nov. 2023.

Payne, A., & Frow, P. (2005). **A Strategic Framework for Customer Relationship Management**. *Journal of Marketing*, 69(4), 167-176.

PELEJA. ESSE É O REAL MOTIVO DE TANTO NORDESTINO TORCER PRA FLAMENGO E VASCO | Ponto a Ponto 04. “YouTube”), 25 de junho de 2020. 10min07s. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=nNCpRrY36gU>. Acesso em 25 de fevereiro de 2024

PEPPERS & ROGERS GROUP. A necessidade do relacionamento personalizado. *In: CRM Series Marketing 1to1: Um Guia Executivo para Entender e Implantar Estratégias de Customer Relationship Management..* [S. l.: s. n.], 2000.

RANKING de público do futebol brasileiro: os clubes com maiores médias em 2023. os clubes com maiores médias em 2023. 2023. Disponível em:

<https://www.lance.com.br/lancebiz/torcidas/ranking-de-publico-do-futebol-brasileiro-os-clubes-com-maiores-medias-em-2023.html>. Acesso em: 04 nov. 2023.

RAUPP, Ivan. **Barcelona gera R\$ 3 bi no ano e é motor econômico e turístico da cidade. 2016.** Disponível em: <https://ge.globo.com/futebol/futebol-internacional/futebol-espanhol/noticia/2016/12/barcelona-gera-r-3-bi-no-ano-e-e-motor-economico-e-turistico-da-cidade.html>. Acesso em: 02 nov. 2023.

REAL Madrid wins global brand value double: strongest AND most valuable brand in football. Disponível em: <https://brandfinance.com/press-releases/real-madrid-wins-global-brand-value-double-strongest-and-most-valuable-brand-in-football>. Acesso em: 02 nov. 2023.

ROCHA, Fernando Jesus da. **Narrativa Transmídia no Futebol:** as estratégias de comunicação dos clubes brasileiros de futebol com maior presença digital. 2019. 107 f. Dissertação (Doutorado) - Curso de Comunicação, Universidade Beira Interior, Covilhã, 2020.

RICHARDSON, R. J. Pesquisa social: métodos e técnicas. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

RODRIGUES, Marcio Silva; SILVA, Rosimeri de Fátima Carvalho. Clientes ou Torcedores: a empresarização do futebol no brasil. **Alcance**, Florianópolis, v. 13, n. 2, p. 167-184, nov. 2005.

ROQUE, Denise. Fortaleza e Ceará apostam no marketing para ‘roubar’ torcedores de grandes do Sudeste. **O Globo**, [S. l.], p. 1, 16 out. 2019.

SCAGLIA, Alcides José. **O futebol e as brincadeiras de bola: a família dos jogos de bola com os pés.** São Paulo: Phorte, 2011.

SETA, Vitor. O que explica o preço salgado das camisas de time no Brasil, que chegam à faixa dos R\$ 350. **O Globo**, [S. l.], p. 1, 4 fev. 2024. Disponível em: <https://oglobo.globo.com/esportes/futebol/noticia/2024/02/04/o-que-explica-o-preco-salgado-das-camisas-de-time-no-brasil-que-chegam-a-faixa-dos-r-350.ghtml>. Acesso em: 1 maio 2024.

SELLTIZ, C. **Métodos de pesquisa nas relações sociais**. 2 ed. São Paulo: USP, 1967. 687 p.

SIMON, Allan. **Estreia do Brasileirão faz audiência da TV Globo crescer 82% em São Paulo**. [S. l.], 15 abr. 2024. Disponível em: <https://www.uol.com.br/esporte/colunas/allan-simon/2024/04/15/estreia-do-brasileirao-faz-audiencia-da-tv-globo-crescer-82-em-sao-paulo.htm>. Acesso em: 1 jul. 2024.

SOARES, M. L. A. **Miopia do Marketing Esportivo dos Clubes de Futebol no Brasil: Proposta de um Modelo de Gestão de Marketing Esportivo para os Clubes Brasileiros**. Tese (Doutorado em Administração) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade (FEAC), Universidade São Paulo (USP), São Paulo, 2007.

SÓCIOS SL Benfica. 2023. Disponível em: <https://www.slbenfica.pt/pt-pt/loja/socios>. Acesso em: 02 nov. 2023.

STEIN, Leandro. **Fifa divulga números da Copa, com audiência de 1,5 bilhão na final entre Argentina e França**. 2023. Disponível em: <https://trivela.com.br/copa-do-mundo/fifa-divulga-numeros-da-copa-com-audiencia-de-15-bilhao-na-final-entre-argentina-e-franca/>. Acesso em: 08 out. 2023.

STEINHOFF, Lena; ARLI, Denni; WEAVER, Scott; KOZLENKOVA, Irina V. Online relationship marketing. **Journal of the Academy of Marketing Science**, [S. l.], p. 369-394, 19 dez. 2018.

THE history of the FA. 2023. Disponível em: <https://www.thefa.com/about-football-association/what-we-do/history>. Acesso em: 02 nov. 2023.

TRIVIÑOS, A. N. da S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 2008.

LOBO, Felipe. **Qual contexto do tumulto em Hoffenheim x Bayern, paralisado por faixas ofensivas da torcida**. 2020. Disponível em: <https://trivela.com.br/alemanha/bundesliga/qual-contexto-do-tumulto-em-hoffenheim-x-bayern-paralisado-por-faixas-ofensivas-da-torcida/>. Acesso em: 01 nov. 2023.

OLIVEIRA, Karen. **Naming Rights: Estratégia na Renomeação de Locais e Eventos!**. [S. l.], 14 fev. 2024. Disponível em: <https://www.marketingjr.com.br/naming-rights-estrategia-na-renomeacao-de-locais-e-eventos/>. Acesso em: 20 mar. 2024.

USHINOHAMA, Tatiana Zuardi; MARQUES, José Carlos. A Copa do Mundo de 1930 e sua história. In: UFRJ, XI Encontro Nacional de História Oral, 2012, Rio de Janeiro. Memória, Democracia e Justiça, UFRJ. **Simpósio**, UFRJ, 2012.

UOL. POR QUE CAMISAS DE FUTEBOL ESTÃO MAIS CARAS? QUANTO OS CLUBES GANHAM COM VENDAS?. YouTube, 9 de abril de 2024. 8min50s. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=EbqIjRRPNmU>

VIEIRA, Alexander. Entenda toda a briga por direitos de TV da Libra e Liga Forte União no futebol brasileiro. **Terra**, São Paulo, p. 1, 19 mar. 2024. Disponível em: <https://shorturl.at/dV3Yr>. Acesso em: 15 maio 2024.

ZANELLA, Liane Carly Hermes. **Metodologia de Pesquisa**. Florianópolis: Ufsc, 2011.

ZENONE, Luiz Carlos. **Marketing Futebol Clube**. São Paulo: [s. n.], 2013.

APÊNDICE

ROTEIRO DO QUESTIONÁRIO PARA OS GESTORES DE MARKETING

1. Por favor, assinale as principais redes sociais digitais usadas na gestão de marketing do seu clube?

- Facebook
- Instagram
- X (Twitter)
- TikTok
- Threads
- Telegram
- Discord
- LinkedIn
- Outros

2. Por favor, indique quais são as principais estratégias de marketing de relacionamento utilizadas pelo seu clube, visando o engajamento dos(as) torcedores(as)?

- Plano de Sócio Torcedor
- Museu do Clube
- Visita Guiada Pelo Estádio
- Preferência na Compra de Ingressos para Sócios
- Conteúdo exclusivo nas redes sociais
- Grupos em redes sociais para associados
- Descontos em lojas parceiras
- Campanhas de marketing temáticas no transcorrer de cada ano
- Promoção de encontros com ex jogadores e ídolos do clube

- Chamar torcedores para atividades e dinâmicas no intervalo da partida
- Sorteio de produtos para torcedores no dia do jogo
- Ambiente pré jogo diferenciado dentro e ao redor do estádio
- Meios de comunicação do clube (revistas, rádios, programas, etc)
- Outros

3. Por favor, indique as principais estratégias de marketing utilizadas pelo clube para a captação de novos torcedores?

- Eventos em colégios da cidade
- Plano de sócio com preço acessível
- Eventos em cidades vizinhas
- Eventos dentro da cidade
- Produtos com preços acessíveis
- Criação de consulados em municípios vizinhos
- Promoções de ingresso em jogos
- Outros

4. Por favor, indique quais são as principais ações de marketing social e societário desenvolvidas pela equipe de marketing do seu clube?

- Parcerias com Organizações de Caridade
- Jogos festivos para visibilidade de uma causa
- Campanhas de inclusão para pessoas com deficiência, sejam elas físicas ou não visíveis
- Campanhas sobre consciência racial
- Campanhas de combate a violência contra a mulher
- Campanhas de combate a discriminação a pessoas LGBTQIA+

- Campanhas de conscientização contra a criminalidade
- Campanhas de conscientização contra as drogas
- Incentivo a doação de renda a causas sociais e eventos de catastrophe
- Eventos de em comunidades carentes
- Outros

5. Por favor, assinale as métricas usadas para medir a eficácia das estratégias de marketing do clube?

- Pesquisas de Satisfação
- Aumento nas Médias de Público
- Aumento das Vendas dos Produtos da Loja
- Aumento do tráfego do site do Clube
- Engajamento em Redes Sociais
- Outros

6. Por favor, assinale os 5 (cinco) principais itens licenciados mais vendidos nas lojas parceiras do clube?

- Camisetas de Jogos
- Camisetas Sociais
- Camiseta Retro
- Jaquetas
- Moletom
- Chuteiras
- Bolas
- Bonés
- Utensílios domésticos (pratos, copos, talheres, canecas, etc)

- Bermudas
- Livros
- Outros

7. Por favor, assinale até cinco eventos e datas que trazem o melhor retorno financeiro para o clube?

- Ano Novo
- Carnaval
- Páscoa
- Feriados
- Dia dos Pais
- Dia das Mães
- Aniversário do Clube
- Natal
- Shows Musicais
- Jogos Internacionais (Libertadores, Sul Americana, etc)
- Jogos do Brasileirão
- Clássicos
- Outros

8. Por favor, indique até cinco ações estratégicas de marketing levadas em conta para a captação de parceiros e/ou patrocinadores para o seu clube.

- Capacidade de investimento do patrocinador
- Exposição da sua marca
- Reputação e Histórico do novo patrocinador
- Impressão do público por estar assinando com determinado patrocinador

- Tradição do patrocinador dentro do ramo do futebol
- Compromisso com Desenvolvimento Sustentável
- Proposta de agregação de valor personalizada ao clube
- Lançamento de campanhas focadas no clube
- Comunicação transparente com os parceiros
- Empresas locais ligadas à história do clube

9. Por favor, indique qual patrocinador está a mais tempo com o clube e porque essa parceria é duradoura?

10. Por favor, indique até 4 estratégias adotadas para trazer mais receitas ao clube?

- Entrada de novos patrocinadores
- Venda de "Naming Rights"
- Investimentos de empresários ou grupos empreendedores
- Venda de direitos televisivos
- Lojas físicas espalhadas em pontos específicos na cidade
- Propagandas em outdoors espalhados pela cidade
- Vendas de produtos online pelos sites do clube
- Vendas de produtos online por intermédio de lojas esportivas
- Venda de mando de campo
- Venda de Jogadores
- Parcerias comerciais com venda de publicidade
- Sócios
- Outros

11. Por favor, indique as estratégias que o clube utiliza para fortalecer o futebol feminino

- A equipe não possui um departamento de futebol feminino
- Alojamento que atenda as necessidades das atletas

- Campanhas específicas para o futebol feminino
- Camisetas personalizadas com o nome das jogadoras
- Jogos mandados no estádio do clube
- Preços diferentes para o futebol feminino
- Criação de perfil exclusivo para cobrir futebol feminino nas redes sociais

12. Por favor, informe o clube do qual você atua.