

GESTÃO DO MARKETING ESPORTIVO NO FUTEBOL

PRINCIPAIS
RESULTADOS
DA PESQUISA

Ivan F. Moraes



Contexto

A partir da década de 1990 ocorre a consolidação do Marketing Esportivo (ME) nos clubes de futebol com ações para aumentar receitas e atender e fidelizar torcedores^{1,2,3}.

A sua gestão, em especial nas equipes europeias, se torna profissional e complexa³ e em paralelo surgem modelos teóricos para a gestão do ME baseados em tais clubes.⁴

No Brasil, são poucas as pesquisas sobre o tema e **não havia até o momento modelos teóricos e práticos para a gestão do ME em clubes de futebol que sejam ajustados à realidade brasileira e aplicáveis aos diferentes tipos existentes.**

Atualmente

Brasil: o marketing dos clubes não é totalmente estruturado e profissionalizado o que ocasiona uma atuação básica, superficial e pontual⁶.

Europa: a gestão do ME é um processo complexo e amplo. Três pilares (Matchday, Merchandising e Broadcasting) são responsáveis por grande parte das receitas dos clubes, os quais são empresas de entretenimento globais².

1980

Década de 1980

Liberação dos patrocínios em uniformes e aumento das transmissões televisivas.

Clubes brasileiros e europeus passam a utilizar o ME⁶.

1990

Década de 1990

Brasil: lento processo de criação e expansão da área de marketing, foco apenas comercial⁶.

Europa: profissionalização total do ME devido à mercantilização e expansão global do futebol, transformado em um negócio inserido na Indústria do Esporte e do Entretenimento¹.

2000

2010

Primeiras décadas do século XXI

Brasil: aceleração da profissionalização e torcedor tratado lentamente como cliente⁶.

Europa: uso de novas ferramentas de ME, como gestão da marca e dos relacionamentos¹.

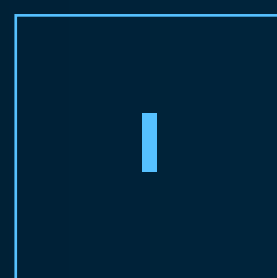
2020

¹ CHANAVAT; DESBORDES, 2017; MANDIS, 2016; PRONI, 1998
² CHANAVAT; DESBORDES, 2017
³ CHANAVAT; DESBORDES, 2017; DESBORDES, 2007; MANDIS, 2016
⁴ CALZADA, 2012; MORGAN; SUMMERS, 2008; MULLIN; HARDY; SUTTON, 2004; PITTS, STOTLAR, 2002; RICHELIEU; LOPES; DESBORDES, 2008
⁶ GRELLET, 2002; PRONI, 1998; ROCCO JÚNIOR, 2012
⁷ MORAES, 2017

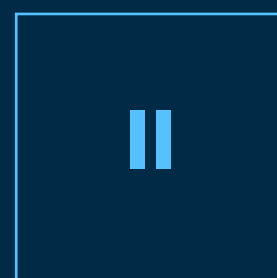
Pesquisa

Nesse contexto foi realizada pesquisa de doutorado na Escola de Educação Física e Esporte da Universidade de São Paulo (EAFE/USP), sob orientação da Prof. Dra. Flávia Bastos e coorientação do Prof. Dr. Ary Rocco, visando **propor um modelo teórico/prático para a gestão do Marketing Esportivo nos clubes de futebol profissionais brasileiros adequado à realidade a partir de elementos dos modelos teóricos e da prática já realizada pelos clubes de futebol do Brasil.**

A pesquisa realizada foi dividida em 4 etapas:



Busca e análise
de modelos teóricos
sobre gestão do
Marketing e do
Marketing Esportivo



Pesquisa
junto aos clubes
para identificar as
características do
gerenciamento
do marketing



Comparação
entre os modelos
teóricos e a
prática identificada
nos clubes



**Construção
de modelo para
gestão do
marketing esportivo
no futebol**

Características da pesquisa

Pesquisa de campo junto aos 16 clubes da Série A1 do Campeonato Paulista de 2018.



Caracterização dos entrevistados

Devido à procedimentos éticos os clubes e os entrevistados não são identificados.

Perfil dos respondentes ligados diretamente à área de marketing

Homem, 36 anos, graduado em áreas ligadas ao Marketing ou à Publicidade e Propaganda, especialização em Gestão ou Marketing Esportivo, ocupando cargo de direção (gerente ou diretor executivo) e atuando no clube de forma remunerada, com dedicação exclusiva por um período aproximado de 2,5 anos.



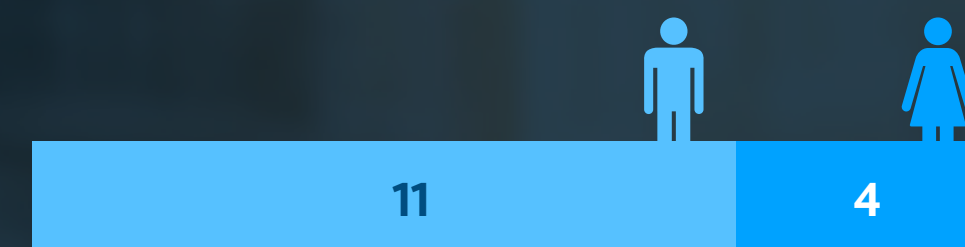
73%
Homens



2 anos e meio
de atuação



Especialização
na área esportiva



11 homens e 4 mulheres com idades entre **24 e 52 anos** (média de 38 anos);



14 com **nível superior**, a maioria em **Marketing e Publicidade e Propaganda**;

Diversidade de cargos, de presidente do clube e executivo/diretor de marketing a coordenador de marketing;



1 entrevistado com mestrado;



11 possuíam **especialização/MBA**, sendo 7 na área de Marketing Esportivo;



Apenas 1 entrevistado não era remunerado e **5 não possuíam dedicação exclusiva** ao clube.

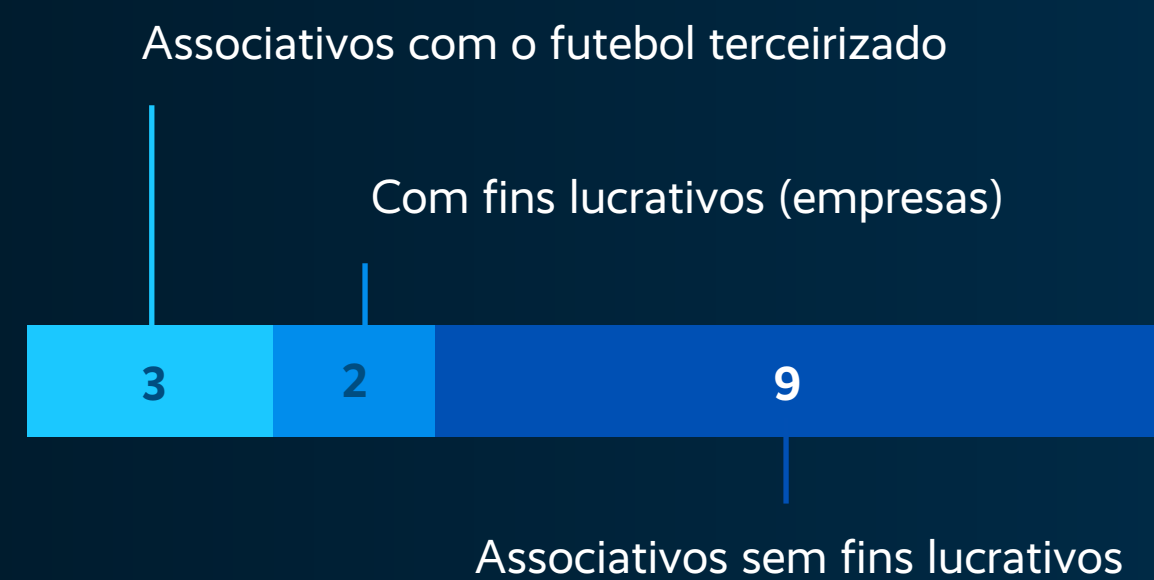
O departamento de marketing estava presente em 12 dos 14 clubes, mas em apenas 3 havia uma estrutura próxima à exigida pela CBF

RESULTADOS

Estrutura

Clubes

Modelo jurídico



Estrutura organizacional

Os clubes-empresa possuíam menos departamentos que os associativos. Na maioria dos clubes associativos a comunicação e o marketing foram unificados.

Comparando a teoria e as regras de licenciamento se destacam:

- a ausência de CEO;
- a não separação entre a parte esportiva e de negócios;
- a confusão entre a área comercial e de marketing;
- a ausência de áreas como planejamento e controle, relacionamento público e operações.

Cumprimento das exigências da CBF para o marketing

Cargo de liderança na área (CMO, diretor ou gerente)

6 clubes não possuíam tais cargos;

Funções do marketing

Maioria dos clubes não realizavam todas as exigências, como planejamento, análise e pesquisa de mercado e ações de engajamento.

Dos 14 clubes, 1 possuía 2 divisões no departamento de marketing e 3 eram divididos por produtos, com gestores específicos. Nos demais, o departamento não possuía setores.

RESULTADOS

Estrutura

Formatos

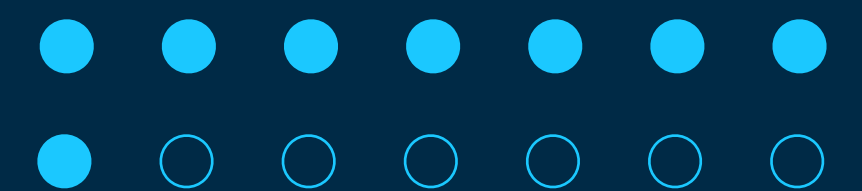
Modelos adotados

Terceirizado: marketing delegado à agência externa

Vendas: focado no comercial e sem o desenvolvimento completo do marketing, com 1 ou 2 pessoas

Tradicional: equipe com 3 ou + pessoas, departamento interno e independente e com diretor próprio

Empreendedor: formado por 1 pessoa



8 clubes terceirizavam serviços em 3 áreas:

- Gestão do sócio torcedor;
- Agências de publicidade;
- Agência de captação de patrocinadores.

**Apenas 6 clubes possuíam uma estrutura completa,
4 possuíam diretores/gerentes executivos remunerados**

RESULTADOS

Estrutura

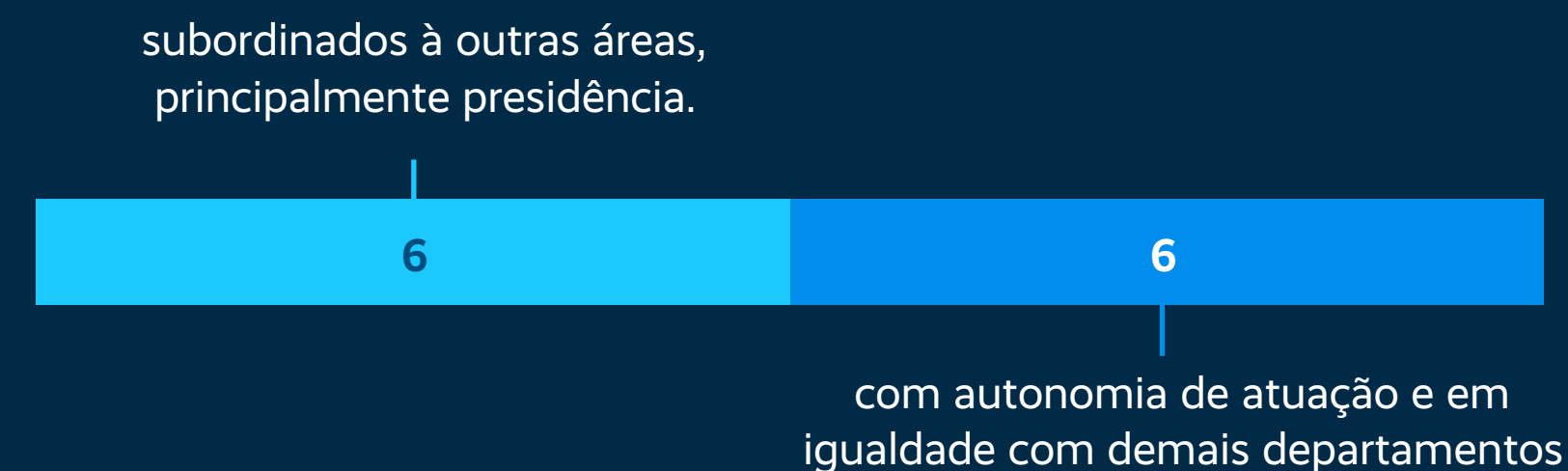
Cargos no marketing

Predomínio de cargos superiores seguido pelos operacionais, poucos de nível médio.

Em 4 clubes não havia responsável remunerado: os funcionários respondiam à pessoas sem ligação com o marketing.

Posição do marketing

Dos 12 clubes que possuíam departamento de marketing:



Áreas do departamento de marketing

Só 5 clubes possuíam divisões internas, em muito pela ausência de pessoal.

Comparado com a teoria e com clubes europeus ausência das seguintes áreas:

- Ingressos/bilheteria;
- relações Públicas;
- pesquisa e gestão de informações;
- promoção e publicidade.

Apenas 4 clubes possuíam orçamento anual e formal para o marketing, sendo que 7 precisam negociar verbas pontualmente e 3 não possuíam nenhuma verba destinada ao marketing

RESULTADOS

Estrutura

Relacionamento com a área de comunicação

Diferentemente dos clubes europeus e da teoria, 7 clubes uniram os departamentos de comunicação e marketing. Tal junção é:

Positiva

no nível superior, estrategicamente, com equipes próprias para cada área.

Muito negativa

quando motivada pela falta de pessoal, gerando acúmulo de funções e diminuição da atenção ao marketing (preferência pela assessoria de imprensa).

Estrutura física

No geral, as condições físicas oferecidas ao marketing eram satisfatórias.

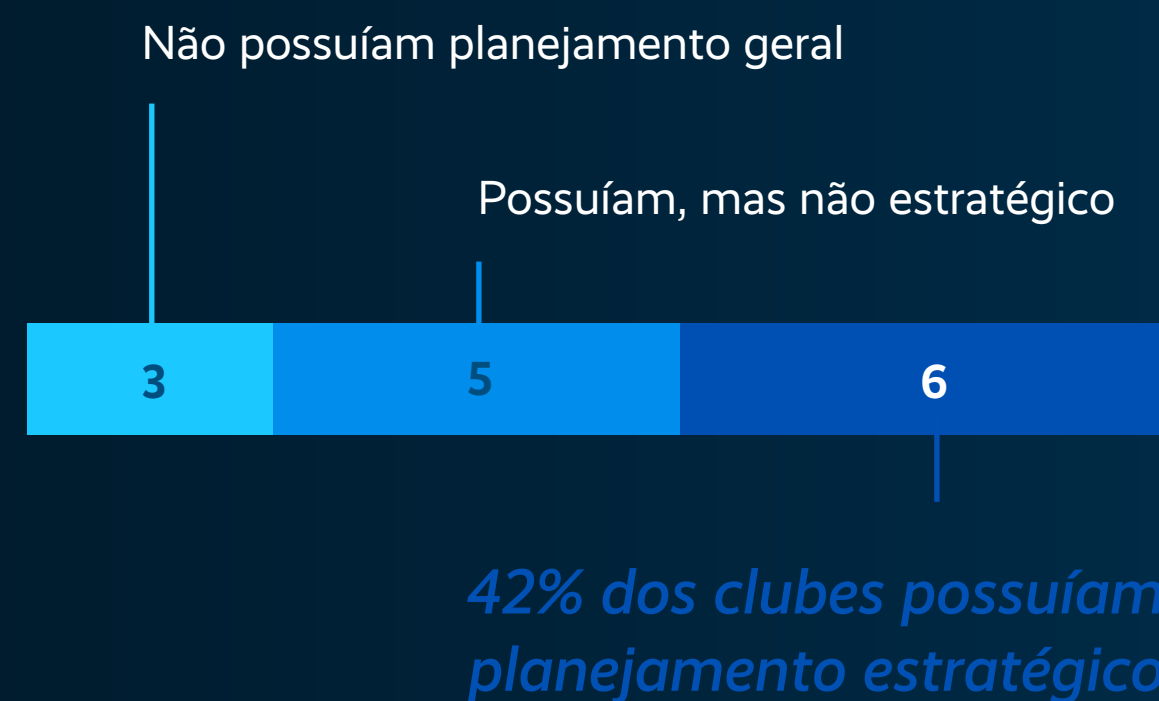
Principais problemas:

- Uso da sala de entrevistas como escritório;
- ausência de equipamentos adequados para edição de fotos e vídeos.

RESULTADOS

Planejamento

Clubes



Marketing

Planejamento de marketing



- 4 clubes não possuíam;
- 6 possuíam informalmente;
- 4 clubes o documentavam.

Duração do planejamento



- 1 clube possuía de médio a longo prazo (3 a 5 anos);
- os demais possuíam anual ou por competição.

Origem do planejamento

- 5 clubes originários da área de marketing;
- 4 clubes criado pela diretoria;
- 2 clubes pensado em conjunto;
- só em 2 era realizado pelo marketing a partir de diretrizes gerais.

Metas e objetivos

5 clubes não possuíam metas e objetivos para a área de marketing.

Oito clubes possuíam objetivos gerais, mas nenhum ligado ao marketing

RESULTADOS

Planejamento

Análise da situação

Poucos clubes a realizavam de forma sistemática, clara e constante.



Nenhum clube possuía análises documentadas.

Pesquisa de mercado

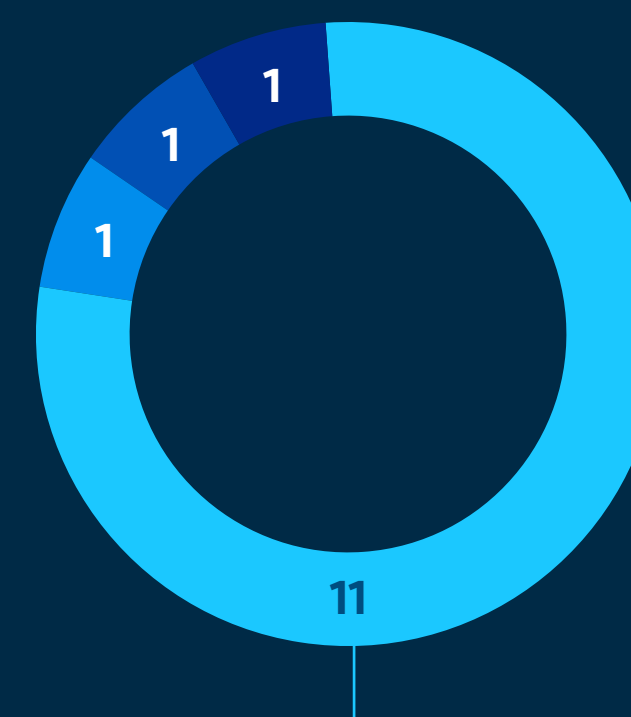


Somente 3 clubes já haviam contratado empresas de pesquisas;

Demais realizavam pesquisas internamente, a maioria de forma limitada.

Na maioria dos clubes a análise era baseada na opinião pessoal dos entrevistados e dos seus superiores

Uso de referências para o planejamento do marketing



- Se inspiram em clubes europeus e brasileiros
- Se inspiram em modalidade norte-americanas
- Se inspiram em empresas de outros setores não-esportivos
- Não busca referências externas

Cerca de 78% dos clubes se inspiram em outros clubes para o planejamento do marketing

Dentre os principais elementos do planejamento estratégico de marketing, apenas o posicionamento era amplamente utilizado: segmentação e definição de mercado e público-alvo eram ignorados

RESULTADOS

Planejamento

Planejamento estratégico de marketing

Visão do mercado

Segmentação do mercado



Apenas 4 clubes possuíam segmentação definida.

Mercado e público-alvo



5 clubes os possuíam definidos, sendo que em apenas 2 eram claros e ligados à segmentação existente.

Posicionamento

Posicionamentos baseavam-se em:

- Valores e tradições do clubes;
- Profissionalismo, seriedade e transparência;
- Aspectos esportivos, como conquistas e formação de jogadores (menos recomendados).

Clubes sem posicionamento

Cerca de 36% dos clubes não possuíam um posicionamento claro

O foco comercial são nos patrocínios dos uniformes, sócio torcedor e publicidade nas instalações, principalmente por meio de permutas

RESULTADOS

Planejamento

Comercial

Todos possuíam, ainda que de maneira informal (sem documentos).

Em apenas 25% dos clubes o planejamento comercial era de responsabilidade do marketing

Em 75% dos clubes era originário da direção (só 1 entrevistado o questionava)

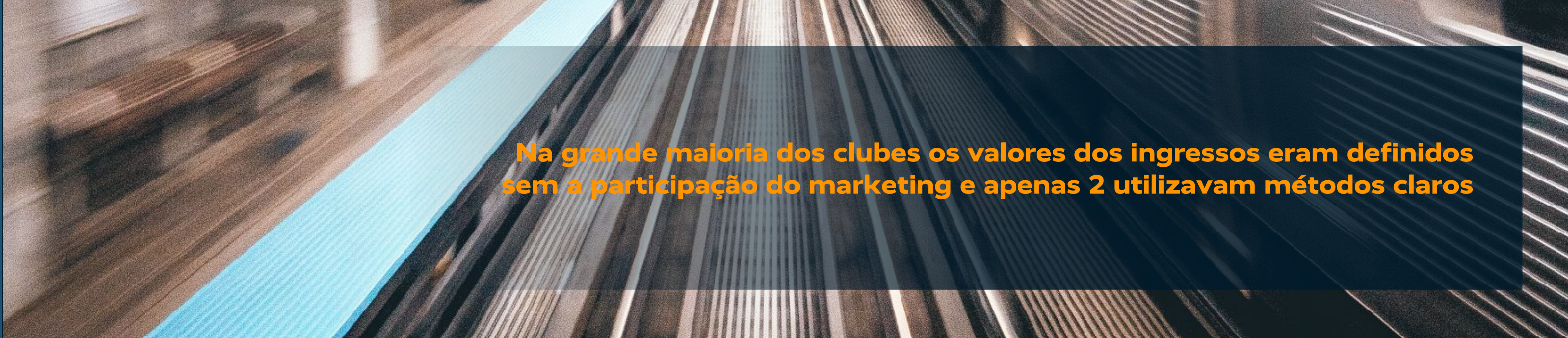


Objetivos comerciais

- Buscar novos patrocinadores/parceiros;
- Atender e fidelizar os patrocinadores/parceiros;
- Desenvolver novos projetos e produtos;
- Cumprir metas financeiras;
- Obter contratos de médio e longo prazo;
- Renovar os contratos;
- Desenvolver relacionamentos comerciais.

Principais produtos comercializados

- Estádio e CT: publicidade, locação de cadeiras, camarotes e para eventos/shows, e direito para venda de alimentos e bebidas;
- Patrocínios: uniformes, redes sociais, permutas e outras modalidades;
- Ações e ativações: sócios e no estádio;
- Direito de transmissão dos jogos;
- Leis de incentivo ao esporte;
- Produtos e serviços: ingressos, licenciamentos, escolas de futebol e sócio torcedor.

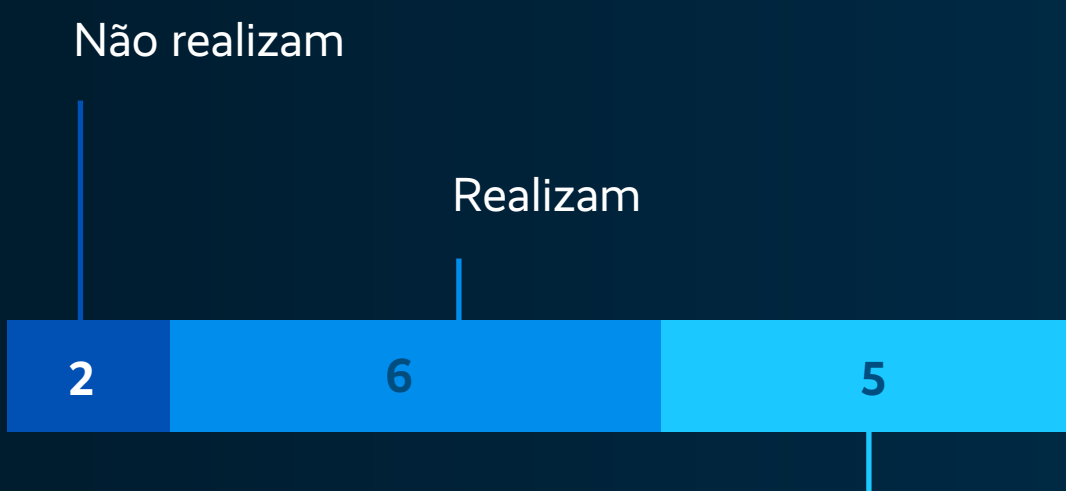


Na grande maioria dos clubes os valores dos ingressos eram definidos sem a participação do marketing e apenas 2 utilizavam métodos claros

RESULTADOS

Execução

Planejamento das ações



38% dos clubes não citaram o planejamento, indicando que não o realizam

Produtos existentes e geridos pelo marketing

Comparado a literatura e aos clubes europeus é observado que a quantidade de produtos é limitada, restringindo a obtenção de recursos e o atendimento aos diversos clientes.

Processo de precificação

Abordado de forma limitada
pelos entrevistados;



1 clube citou usá-lo para diversos produtos do clube;



3 entrevistados indicaram que o marketing era o responsável pela precificação dos ingressos.

Apenas 3 clubes realizavam eventos não esportivos nos estádios e metade não possuía loja oficial

RESULTADOS

Execução

Praça

Estádios



6 possuíam próprios e 8 alugavam;



Apenas 3 utilizavam o estádio para realização de outros eventos;

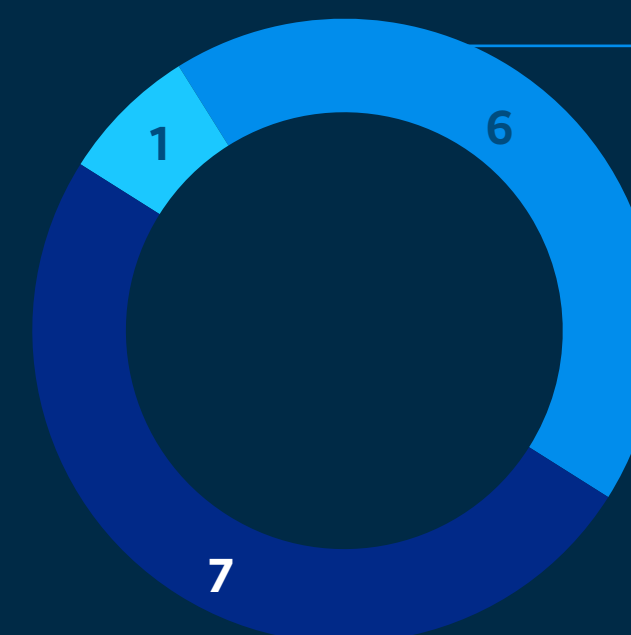


28% dos clubes só realizam ações antes dos jogos;



4 entrevistados queixaram que os estádios eram antigos, limitando a realização de ações de marketing.

Lojas



● Possui loja fixa

● Possui loja temporária

● Não possui loja própria



Dos clubes sem loja, 2 fecharam devido à contenção de custos e 4 possuíam parcerias com comerciantes locais para venda de produtos oficiais



6 tinham lojas online;



Apenas 1 terceirizava a gestão da loja;



Somente 3 comercializavam franquias das lojas físicas.

Ações promocionais online eram raramente efetuadas, há diversas limitações para a realização das ações de entretenimento e a maioria dos clubes ignora a gestão da marca

RESULTADOS

Execução

Promoção

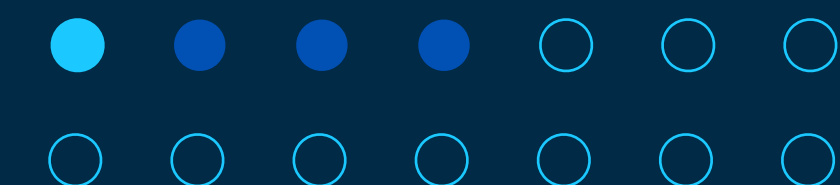
- Identificadas diversas ações, mas diluídas nos clubes, com a quantidade por clube pequena;
- Repetição de ações e as formas “tradicionais/offline” ainda são exitosas, principalmente no interior.

Ações de entretenimento

- Identificadas ações nos jogos/estádios e em outros momentos;
- Contudo, no geral, ocorre uma falta de diversificação e criatividade e existem diversas limitações:
 - Falta de recursos;
 - Restrições CBF, FPF e PM;
 - Proibição da venda e consumo de bebidas alcoólicas.

Marca

Ponto fundamental para a gestão do ME nos principais clubes europeus, a gestão da marca foi abordada por apenas 4 entrevistados:



- 1 com um viés limitado (caracterização);
- 3 indicando ações esporádicas e limitadas para manutenção e reafirmação dos valores/características.

O foco da execução era basicamente atender às demandas diárias e apagar “incêndios”, sendo que parte das atividades exigidas pelo Licenciamento de Clubes da CBF não eram realizadas

RESULTADOS

Execução

Atividades realizadas pelo marketing

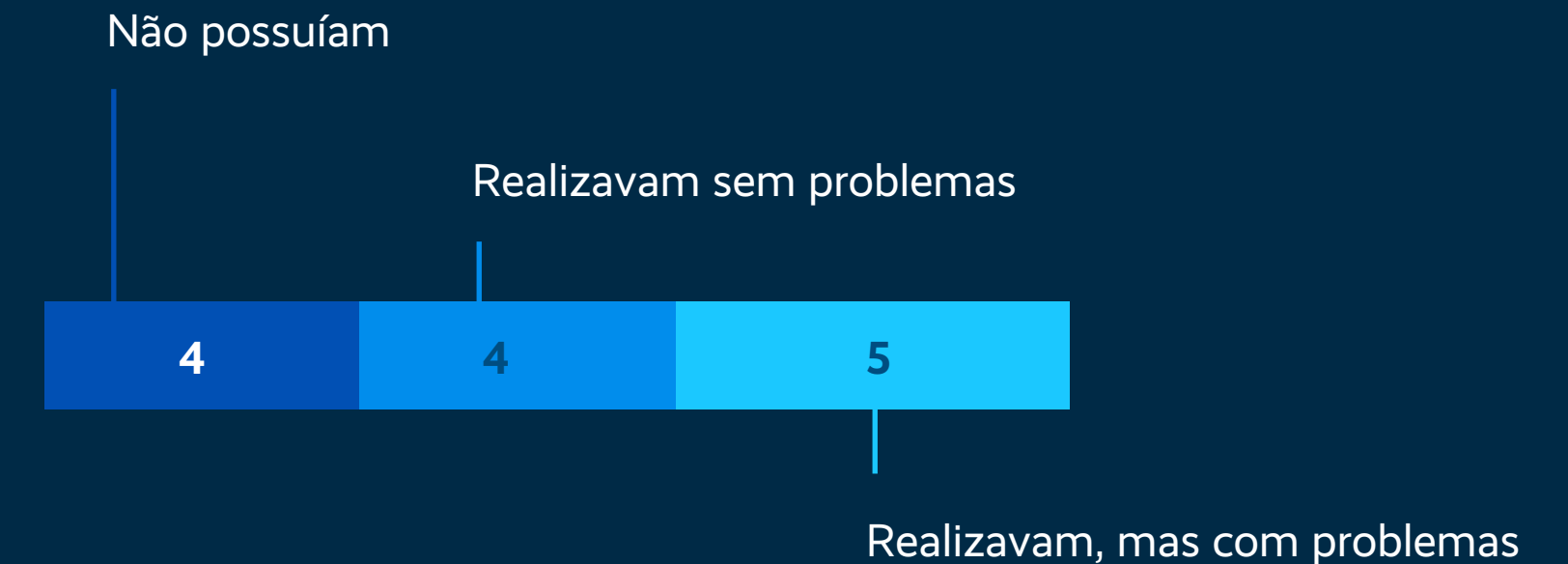
Entre as atividades rotineiras identificadas poucas eram relacionadas diretamente ao marketing, não sendo citadas ações de:

- Planejamento;
- Pesquisa e análise da situação;
- Desenvolvimento de novos produtos e serviços.

Principais problemas do dia-a-dia:

- Sobrecarga de funções;
- Falta de recursos humanos e financeiros;
- Atendimento de demandas de outros departamentos;
- Atividades operacionais;
- Falta de tempo para atividades estratégicas;
- Quantidade de jogos.

Atividades não relacionadas ao marketing



Atividades negativas

Venda de ingressos, controle dos uniformes; realização de visitas ao estádio; e atendimento a outros departamentos, clientes da loja, imprensa, diretoria e conselheiros.

A maioria dos relacionamentos não possuía fins de marketing (geração de receitas), mas sim a construção de uma boa imagem e a fidelização da outra parte, atividades relacionadas à Relações Públicas

RESULTADOS

Execução

Relacionamentos

Gestão dos relacionamentos

- Apenas 4 clubes usam sistemas para gestão dos relacionamentos de marketing (CRM);
- Apenas 2 utilizavam, de forma limitada, softwares específicos;
- Baixa utilização justificada pelo alto custo dos sistemas e ausência de pessoal qualificado.

Influenciadores

Diversos agentes foram citados como influentes na atuação do marketing.

Positivos

- Diretoria;
- Comunidade local, principalmente em cidades médias/pequenas do interior.

Negativos

- Resultados esportivos;
- Política interna (clubes associativos);
- Torcida e imprensa: cobranças acima da realidade/possibilidades;
- Prefeituras: apoio operacional e limitação do uso dos estádios;
- Polícia Militar, FPF e CBF: limitações para realização de ações.

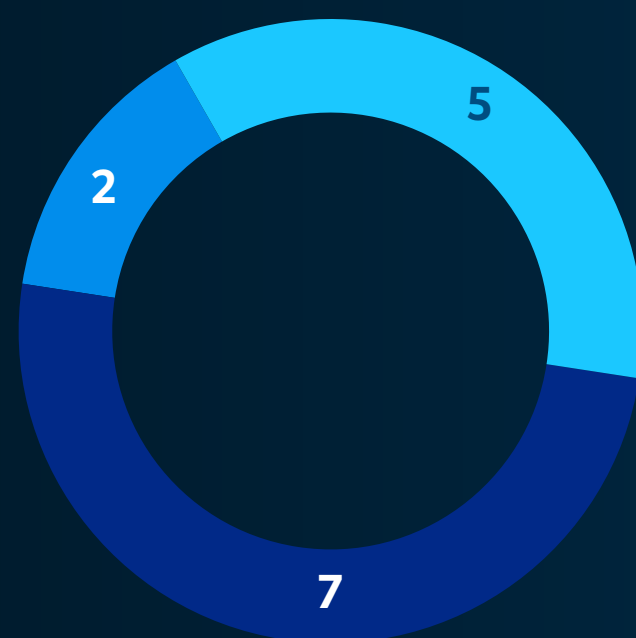
Na maioria dos clubes a busca por patrocinadores era passiva e depende do contato dos interessados e de indicações

RESULTADOS

Execução

Comercialização

Prospecção



- Atuação de forma ativa, buscando novos negócios
- Prospecção passiva, apenas respondendo à contato de empresas
- Ambas as formas

Processo de comercialização

Formas de início:

Resposta à empresas e pessoas 9

Indicações de pessoas próximas 8

Atuação dos presidentes e diretores 7

Atuação direta do marketing 7

Uso de agências 4

Contato com empresas que investiam ou haviam investido no futebol 2

Principais problemas relatados

- Adequação ao planejamento e ao calendário das empresas;
- Equipe comercial limitada;
- Limitado conhecimento e valorização pelas empresas do Marketing Esportivo e das suas possibilidades.

RESULTADOS

Controle e Avaliação

No geral, esses processos na área do marketing eram poucos utilizados, o que pode ser justificado, principalmente, pela ausência de planejamento da área.

Tais processos foram divididos em 2 partes:

Controle e avaliação da área pela **diretoria do clube**

- Em 5 era informal e realizado de forma não tão clara e organizada;
- Em 5 era rígido e formal;
- Em 4 era feito por superiores conhecedores do marketing;
- Em 5 os superiores eram leigos, com a cobrança limitada e superficial.

Controle e avaliação da **equipe de marketing do clube**

Dos 14 clubes, só 6 possuíam equipes com mais de 2 pessoas, permitindo avaliações.

Desses, em 3 foi identificado como eram tais processos:

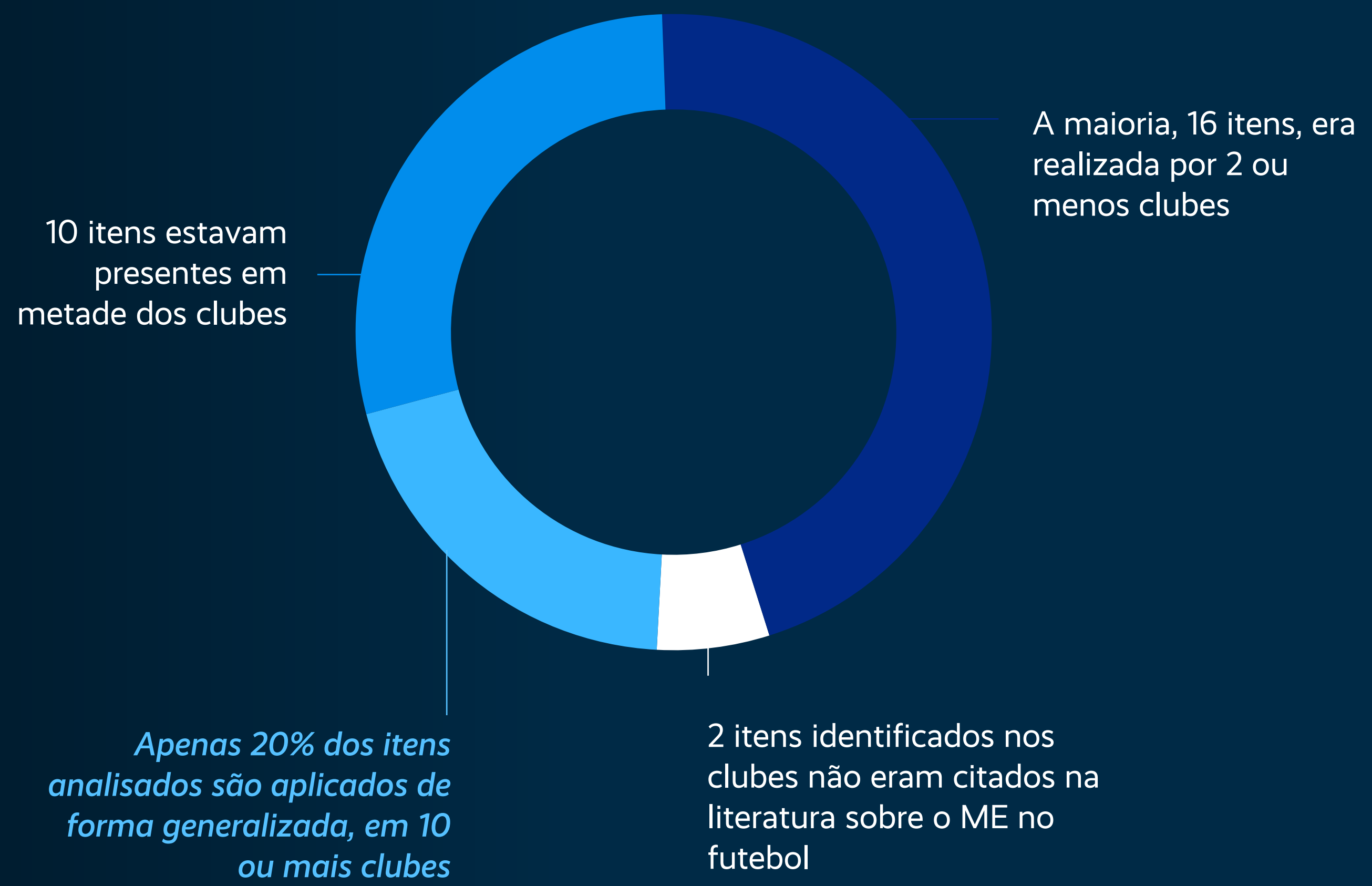
- Em 2 eram contínuos, com reuniões semanais;
- Só 1 indicou se baseava em KPIs e no planejamento traçado.

Em poucos clubes o processo de controle/avaliação do marketing e dos seus integrantes era formal e em muitos ele era realizada sem o devido embasamento e por pessoas não capacitadas

CONSIDERAÇÕES SOBRE OS RESULTADOS

Utilização

Dos 35 itens analisados nos clubes:



Ressaltamos a baixa utilização de itens ligados aos processos de Execução e Controle/ Avaliação, em muito devido à ausência de pessoal e à pouca importância dada pela direção dos clubes ao marketing.

CONSIDERAÇÕES SOBRE OS RESULTADOS

Classificação

A partir da análise dos clubes e da comparação com a teoria os participantes foram classificados em 4 níveis conforme a área de marketing:

Bom



- Equipe com mais de 2 pessoas no marketing;
- Planejamento e objetivos de marketing (mesmo que informais);
- Diversas áreas no departamento;
- Realização frequente de diferentes ações de marketing;
- 2 clubes disputavam divisões inferiores do Brasileirão, de forma que o marketing era mais avançado que a parte esportiva.

Médio



- Máximo de 2 funcionários na área;
- Mais aspectos positivos do que negativos nos itens de gestão;
- Problemas: sobrecarga de trabalho, falta de pessoal e de investimento por parte da direção dos clubes.

Fraco



- Com apenas 1 funcionário na área ou nenhum remunerado;
- Sem a aplicação da maioria dos elementos básicos da gestão do ME;
- Destaque para 2 clubes:
 - 1 por participar de divisões elevadas do Brasileirão, com o marketing aquém da parte esportiva;
 - 1 que, apesar da elevada capacidade de investimento, possuía estrutura e gestão limitadas.

Inexiste



- Um clube não possuía funcionários no marketing o que impedia a existência real da área;
- Situação justificada pela pouca importância dada pela direção do clube à área e pelos fracos resultados esportivos que limitavam os investimentos.

CONSIDERAÇÕES SOBRE OS RESULTADOS

Qualidade

Resultados esportivos e presença em competições “superiores” não se mostraram influentes.

A sobrecarga de trabalho e a ausência de planejamento se mostraram cruciais para a gestão do marketing.

Pode-se afirmar que a profundidade e a qualidade da gestão do marketing nos clubes está relacionada com:

- A importância dada pela diretoria dos clubes;
- Características do clube: tradição, tamanho da torcida e da cidade;
- Quantidade de áreas e de pessoas no departamento de marketing;
- Utilização de mais de uma estratégia de marketing, principalmente a de relacionamento e marca;
- Junção com a área de comunicação nos níveis superiores.

Um novo modelo para o Marketing Esportivo no futebol permite alavancar as receitas e ampliar a fidelização dos torcedores.

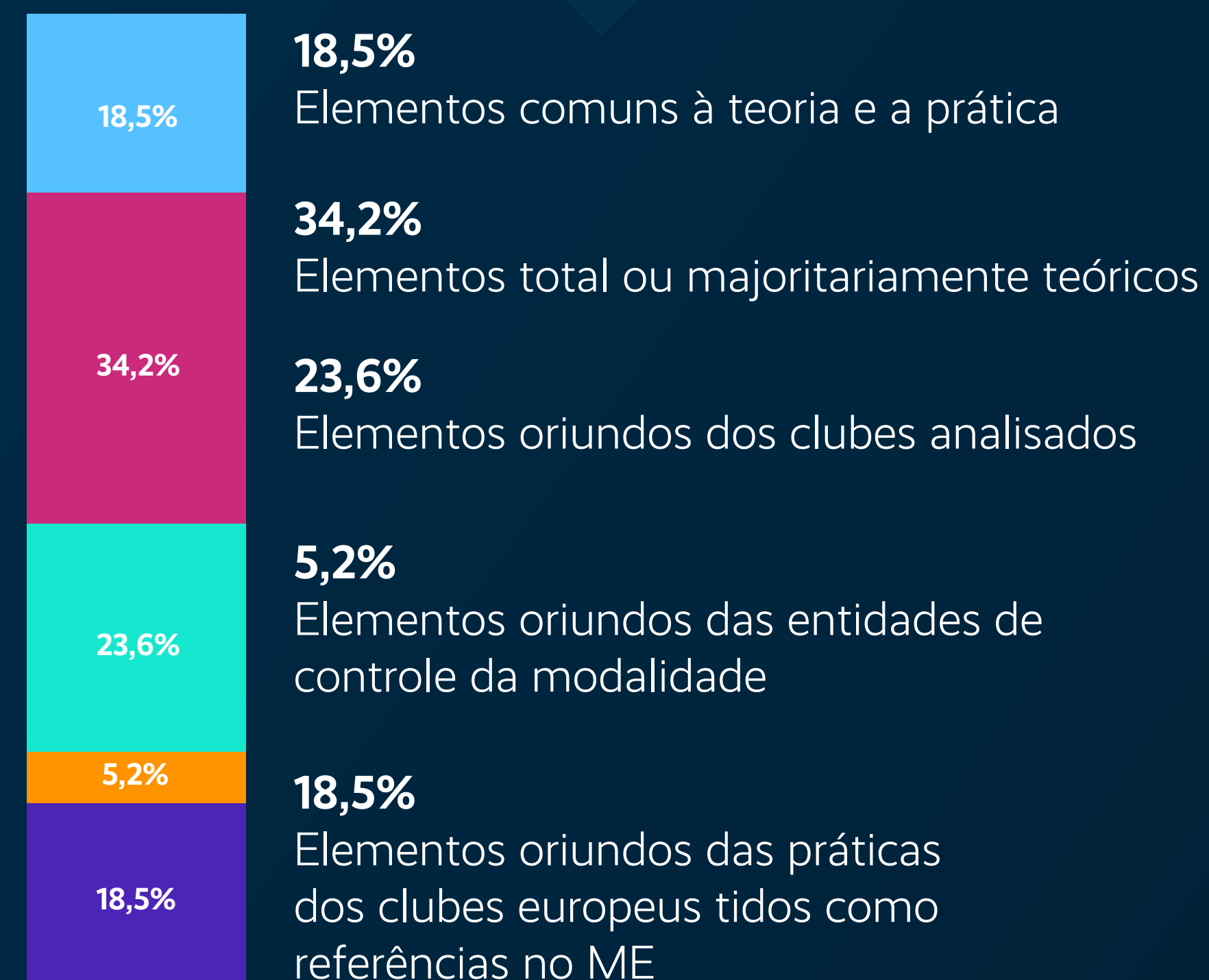
A partir dos elementos oriundos da teoria, da prática dos clubes europeus referências no ME e das informações dos clubes foi possível propor um novo modelo de gestão.

O novo modelo aborda os diversos processos administrativos, enfatizando a fase de planejamento e adiciona à fase de execução novos elementos.

Ao se dividir em dois formatos de departamento de marketing, um para clubes médios/pequenos ou com marketing incipiente e outro para clubes grandes ou com a área já desenvolvida, **o modelo pode ser facilmente adaptado à realidade dos diversos tipos de clubes, permitindo a sua aplicação em diferentes graus de amplitude e profundidade.**



NOVO MODELO DE GESTÃO DO ME NO FUTEBOL



Realização



IVAN F. MORAES

Doutor em Ciências pela Escola de Educação Física e Esporte da Universidade de São Paulo (EEFE/USP) e consultor e professor de Gestão e Marketing Esportivo.

Atuou como gerente de marketing em clubes de futebol (Botafogo Futebol Clube e Associação Atlética Ponte Preta), onde desenvolveu desde estratégias de marketing até ações e eventos visando atrair e fidelizar os torcedores e alavancar as receitas.

Como consultor prestou serviços de planejamento comercial, pesquisas de mercado e desenvolvimento de ações de marketing para diversas entidades esportivas e empresas do setor.

É professor de pós-graduação em instituições como FMU, Estácio de Sá, Faculdade Roberto Miranda e UNIP.

Formado em Jornalismo e em Educação Física; especialista em Administração e Marketing Esportivo pela ESPM; mestre em Gestão Desportiva pela Universidade do Porto, Portugal; e doutor pela EEFE/USP; é pesquisador de temas relacionados à Gestão e ao Marketing Esportivo.

Autor de diversos estudos sobre Gestão e Marketing Esportivo, revisor de revistas científicas brasileiras e internacionais e membro da diretoria de entidades como da Associação Latino America de Gestão Esportiva (Algede) e da Associação Brasileira de Gestão do Esporte (Abragesp).

GESTÃO DO MARKETING ESPORTIVO NO FUTEBOL

PRINCIPAIS
RESULTADOS
DA PESQUISA

Mais informações sobre o modelo, a pesquisa ou sobre os resultados dos clubes participantes podem ser obtidos sob solicitação.

Dados específicos sobre os clubes serão fornecidos apenas aos seus detentores ou após autorização dos mesmos afim de preservar o sigilo dos participantes.

IVAN F. MORAES
Consultor em Marketing Esportivo

ifuregato@gmail.com
+55 11 96066 1882

