

CARACTERIZAÇÃO DA GESTÃO DE MARKETING EM CLUBES DE FUTEBOL: UM ESTUDO DE CASO NO INTERIOR DE SÃO PAULO

SHEILA FARIAS ALVES GARCIA

Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita Filho
sfagarcia_2@yahoo.com.br

GUSTAVO BARBIERI LIMA

USP - Universidade de São Paulo
barbieri.lima@yahoo.com.br

LESLEY CARINA DO LAGO ATTADIA GALLI

UNESP
lesleyattadia@uol.com.br

ÁREA TEMÁTICA: MARKETING

CARACTERIZAÇÃO DA GESTÃO DE MARKETING EM CLUBES DE FUTEBOL: UM ESTUDO DE CASO NO INTERIOR DE SÃO PAULO

Resumo:

Apesar da importância econômica e social da indústria do esporte, o marketing esportivo é uma área de estudo recente na academia, apresentando lacunas e grandes desafios. A pesquisa exploratória, realizada para a elaboração deste artigo, demonstrou que alterações na gestão dos clubes brasileiros, em busca de novos modelos de gestão, estão em curso. Com o objetivo de entender o que os clubes de futebol brasileiros já estão fazendo e qual a distância que existe entre o que praticam e o que é ditado pelas principais referências científicas de marketing esportivo, nacionais e internacionais, realizou-se uma pesquisa qualitativa, por meio de um estudo de caso, em um tradicional clube de futebol do interior de São Paulo: o Botafogo Futebol Clube, da cidade de Ribeirão Preto. Os resultados revelaram pontos de melhoria na prática gerencial para fortalecimento da marca e geração de novas fontes de receita.

Palavras-chave: Gestão de Marketing, Marketing Esportivo, Clubes de Futebol.

Abstract:

Despite the economic and social importance of the sports industry, sports marketing is an area of recent study at the academy, with large gaps and challenges. The exploratory research conducted for the preparation of this article, demonstrated that changes in the management of Brazilian clubs in search of new management models are ongoing. In order to understand what the Brazilian football clubs are already doing and the distance that exists between practicing and what is dictated by the main scientific references for sport, national and international marketing, we carried out a qualitative study by through a case study in a traditional football club from São Paulo: Botafogo Futebol Clube in the city of Ribeirão Preto. The results revealed areas for improvement in management practice to strengthen the brand and generating new sources of revenue.

INTRODUÇÃO

A compreensão atual do esporte não apenas como atividade de lazer e competição, mas também como atividade econômica importante, capaz de gerar empregos, promover a inclusão social e atuar preventivamente em relação a problemas ligados à saúde e educação vem despertando o interesse de acadêmicos e pesquisadores pelo tema.

A importância econômica e social da indústria do esporte, nem sempre foi acompanhada pelo desenvolvimento científico da área. A gestão e o marketing esportivos são áreas de estudo recentes na academia, apresentando lacunas e grandes desafios.

Se ao redor do mundo o marketing esportivo encontra-se em fase introdutória, pode-se afirmar que no Brasil ainda é embrionário. Alguns desbravadores brasileiros têm se dedicado ao tema, com muito empenho, mas ainda são poucos. O fato de não existir periódicos científicos específicos sobre o assunto no país é um indício da pequena produção acadêmica brasileira.

Incrementar a produção acadêmica nacional referente ao marketing esportivo poderia favorecer os executivos e dirigentes de clubes de futebol e demais associações esportivas da indústria do esporte nacional a encontrar soluções que permitam explorar, de maneira adequada e sustentável, os recursos existentes no Brasil.

A realização de grandes eventos esportivos internacionais no Brasil (os Jogos Pan-americanos, ocorridos em 2007, a Copa do Mundo de Futebol, realizada em 2014 e os Jogos

Olímpicos do Rio de Janeiro, agendados para 2016) cria novas oportunidades para promover pesquisas e a profissionalização da área. De fato, a pesquisa exploratória realizada para a elaboração deste artigo, demonstrou que alterações na gestão dos grandes clubes brasileiros estão em curso. Novos modelos de gestão estão sendo buscados pelos clubes brasileiros. Modelos que permitam aumentar a receita dos clubes e atrair e manter torcedores fiéis. O marketing tem um papel central nesse processo.

O país tem torcedores apaixonados em grande número e vários talentos esportivos, sobretudo no futebol, reconhecidos internacionalmente. É preciso manter os talentos no Brasil e oferecer produtos e serviços esportivos à altura da paixão que o esporte desperta nos brasileiros.

2. PROBLEMA DE PESQUISA E OBJETIVO

A literatura de gestão esportiva destaca o papel atribuído à área funcional do marketing na importante missão de realizar ações voltadas ao relacionamento dos times com torcedores e organizações patrocinadoras, posicionando o marketing esportivo como uma importante fonte de receita para os clubes.

O avanço científico internacional nessa área de conhecimento vem sendo acompanhado pelo desenvolvimento da indústria do esporte, sobretudo nos times da Europa e Estados Unidos, que se destacam no cenário internacional. Nota-se um crescimento significativo da indústria do esporte frente a outros setores da economia, atingindo altos patamares, especialmente na última década (FAGUNDES et al., 2012).

Já os clubes brasileiros parecem não poder contar com referências científicas em marketing esportivo, que os auxiliem a implementar as mudanças necessárias, capazes de posicioná-los entre os grandes clubes internacionais. Em recente pesquisa bibliográfica nos principais periódicos e eventos científicos realizados no Brasil, na área de Administração, entre 1994 e 2011, Fagundes et al. (2012) concluíram que foram publicados apenas 23 artigos sobre marketing esportivo no período investigado (18 anos). Nos Estados Unidos, em apenas um dos periódicos especializados, foram publicados 346 artigos em vinte anos. O estudo de Fagundes et al. (2012) sugere a existência de lacuna científica na academia brasileira, situação bem distinta da que ocorre no cenário internacional.

No Brasil há uma demanda reprimida por estudos formais sobre ações de marketing aplicadas ao futebol voltadas para empresas interessadas em investir nesta área, por isso que estudos e projetos voltados especificamente ao tema são importantes e viáveis (LEOCADIO, et al., 2007).

Os principais clubes de futebol brasileiros enfrentam dificuldades para aplicar modelos de gestão profissional, o que vem impactando negativamente seus resultados financeiros, dificultando sua sobrevivência no mercado interno e inviabilizando sua participação no cenário internacional (AIDAR, 2000; GURGEL, 2006).

A situação descrita acima transformou o país em celeiro e grande exportador de atletas, já que os clubes brasileiros não conseguem manter os melhores profissionais em atuação nos clubes locais (AIDAR, 2000; GURGEL, 2006; PRONI, 1998, 2000; SANTOS, 2002). Um indício desse fato é que nas últimas convocações, para compor a seleção brasileira de futebol, o número de jogadores com atuação em clubes de outros países tem superado o número dos que atuam em clubes locais.

Leoncini e Silva (2005) reafirmam a necessidade de profissionalização do futebol, citando que fica cada vez mais evidente a importância de um posicionamento estratégico efetivo por parte dos clubes brasileiros, que considere as forças internas e externas atuantes no futebol, e as oportunidades e ameaças de mercado. E este novo posicionamento requer competências essenciais e funcionais específicas para que os clubes obtenham melhores resultados, sejam estes financeiros e/ou esportivos.

Gurgel (2006) afirmara à época de publicação de seu trabalho, que o futebol brasileiro vivia um momento paradoxal: ao mesmo tempo em que, no plano internacional, era considerado uma das grandes potências esportivas, no plano interno, encontrava-se em péssima situação, com clubes passando por dificuldades financeiras, estádios velhos e sem segurança, desconfortáveis e de difícil acesso, com uma bilheteria em torno de 10.000 expectadores nos espetáculos esportivos do principal campeonato brasileiro.

Levantamentos preliminares, realizados pelos autores deste artigo, permitiram a identificação de alteração no cenário acima, que pode ser atribuída, pelo menos em parte, à realização de grandes eventos esportivos no país, especialmente a Copa do Mundo de 2014. Alguns dos clubes pesquisados, independentemente de sediar jogos oficiais desse certame esportivo, tomaram a iniciativa de modernizar as suas instalações e transformá-las em arenas multiuso, como é o caso do Grêmio *Foot-Ball* Porto Alegre que inaugurou a sua nova arena esportiva no final de 2012. Também a Sociedade Esportiva Palmeiras está transformando o seu antigo estádio em uma moderna arena multiuso, com inauguração inicialmente prevista para 2013 e adiada para 2015.

Outra ação já identificada foi a contratação de profissionais especializados para dirigir o departamento de marketing dos clubes brasileiros, a exemplo do que já acontece nos clubes europeus, ampliando sua fonte de receita, o que permite, inclusive, a manutenção ou o retorno de alguns dos melhores atletas para os times nacionais.

Foram encontradas, também, algumas propostas de alteração dos estatutos de algumas associações esportivas e culturais com a finalidade de definir as funções a serem exercidas pelos dirigentes eleitos, de modo a concentrar as ações administrativas em profissionais especializados em gestão esportiva contratados para exercer até mesmo o cargo de Presidente, o que pode ser indício de uma preocupação em separar a administração dos times de futebol profissional da propriedade do clube.

Contar com uma boa estrutura e bons profissionais é um bom começo, mas não garante o sucesso. É necessário definir um modelo de gestão de marketing, adequado às características do mercado. Diante dessa constatação pode-se pressupor que seria importante aparelhar os clubes brasileiros para que pudessem melhorar sua atuação mercadológica e, por conseguinte, seu posicionamento no mercado esportivo, nacional e internacional. Resta saber qual a melhor forma de fazê-lo? Como os clubes devem se preparar? O primeiro passo é entender o que os clubes brasileiros já estão fazendo e qual a distância que existe entre o que praticam e o que é ditado pelas principais referências científicas internacionais. Diante dessas reflexões, definiu-se o seguinte **problema de pesquisa**: Como estratégias e técnicas de marketing esportivo vêm sendo utilizadas por tradicionais clubes de futebol brasileiros?

O **objetivo** central deste artigo foi descrever as ações de marketing praticadas por um clube tradicional do interior paulista, classificando-as de acordo com a literatura pesquisada sobre marketing esportivo, de modo a identificar os pontos fortes e fracos do modelo de gestão de marketing adotado pelo clube, frente às principais referências teóricas.

3. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

3.1 Marketing Esportivo

Segundo Fagundes et al. (2012) a importância da indústria esportiva na economia mundial só atingiu os patamares atuais devido ao consumo dos produtos e serviços relacionados a essa indústria e, não apenas aos espetáculos esportivos. Assim, o marketing, responsável pela inovação na captação de recursos no mercado esportivo, surge como um dos pilares dessa transformação (Pozzi, 1998).

A literatura internacional de marketing esportivo, apesar de recente, apresenta uma significativa evolução nos últimos vinte anos. Os trabalhos publicados na área apontam para uma expansão do foco estratégico de marketing e inclusão de sofisticadas técnicas para

trabalhar processos de segmentação e *branding*, de modo a interferir positivamente na lealdade de torcedores às marcas de seus times favoritos e no consumo de produtos e serviços relacionados a elas (LOUGH; BRANN, 2011; REIN, KOTLER, SHIELDS, 2008).

Há alguns periódicos internacionais que discutem a gestão de marketing esportivo há algum tempo, com exclusividade: *Sport Marketing Quarterly (SMQ)*, *Sports Marketing (SP)*, *Journal of Sport Management (JSM)*, *Journal of Sport Economics (JSE)*, *International Journal of Sport Management (IJSM)*, *International Journal of Sports Marketing and Sponsorship (IJSMS)*, *Sport Management Review (SMR)*, *Journal of Legal Aspects of Sport (JLAS)*.

A revista *Sport Marketing Quarterly (SMQ)* se destaca por ter sido a pioneira e pelo reconhecimento acadêmico que desfruta. Desde 1992, lança artigos sobre o marketing esportivo e a gestão de esportes, e foi apontada desde o início como a primeira publicação a tentar estabelecer uma ponte entre o conhecimento acadêmico e a prática profissional do marketing esportivo. Em sua comemoração de 20 anos de pesquisas, foram publicados dois artigos analisando a evolução do campo de estudo, o marketing esportivo, através dos artigos publicados na revista. Tais artigos serão comentados a seguir.

Em um dos artigos faz-se uma análise do conteúdo publicado nos vinte primeiros anos da revista. Segundo os autores (PEETZ; REAMS, 2011) durante o período, 76 temas foram discutidos e 346 artigos incluídos na análise, totalizando 3.098 páginas sobre o assunto. Todos esses artigos foram analisados e categorizados em relação aos conteúdos específicos componentes do marketing esportivo, utilizando o artigo de Pitts e Sotlar (2007). Os resultados apontam que os Estados Unidos se destacam como o país que mais publicou na revista. Ainda que o fato da revista ser americana possa favorecer a publicação de artigos de pesquisadores americanos, os dados sugerem que os E.U.A. têm se destacado nesse campo de pesquisa, pois foi o primeiro país a editar um periódico com dedicação exclusiva ao tema.

A análise dos resultados sugere uma predominância dos aspectos estratégicos do marketing (Análise dos espectadores, Análise dos Participantes, Análise dos espectadores e dos participantes e Pesquisas de Marketing, Estratégias de Marketing, Segmentação e Missão da Empresa) que somados correspondem a 82% das publicações, em detrimento dos elementos do marketing mix (Produto, Preço, Praça e Promoção) que representaram apenas 6% de todos os artigos publicados. O tema mais estudado foi a 'Análise dos espectadores', com 115 publicações nesta área, o que corresponde a 33,2% do total. Na sequência, os estudos ligados à pesquisa de marketing somam 88 artigos, ou 25,4% do total.

No segundo artigo publicado em comemoração ao vigésimo aniversário da Revista *SMQ*, os autores fizeram uma análise da publicação e elegeram os 20 melhores artigos dos primeiros vinte anos da revista. Os autores do artigo, Brann (primeiro Editor-Chefe da revista) e Lough (Editor-Chefe à época da publicação do artigo) contaram com a ajuda de todo o staff editorial que participou da revista desde 1992 até 2011, para escolher os artigos mais relevantes. O critério que norteou o trabalho de seleção foi o propósito de oferecer aos leitores um panorama amplo da evolução da pesquisa em marketing esportivo no período estudado (LOUGH, BRANN, 2011).

Nota-se que na lista há uma diversidade de abordagens entre os artigos selecionados: há os que buscaram aprofundar a discussão teórica sobre a definição de marketing esportivo, outros focam no comportamento de torcedores e praticantes (envolvendo aspectos de segmentação, posicionamento, motivação, lealdade), há os que se concentraram em estudar o mercado esportivo sob o ponto de vista da gestão, envolvendo a competitividade, os patrocínios, aspectos éticos e legais. Destaca-se que em 1999 foi publicado um artigo sobre *brand equity*, que se constituiu em uma grande contribuição à expansão do foco estratégico do marketing esportivo, incluindo a construção e gestão de marcas fortes. Segundo Lough e

Brann (2011), esse artigo gerou uma grande repercussão, tanto na academia, quanto no mercado profissional.

Outro destaque foi dado ao trabalho de Mahony, Madrigal e Howard (2000), que desenvolveram uma escala para segmentação do torcedor, baseada no construto 'lealdade'. Os autores foram os primeiros a oferecer uma ferramenta prática para a segmentação do mercado com base na lealdade, o que possibilitou também, com base na mesma escala, a elaboração de estratégias para desenvolver a lealdade de torcedores.

Outro artigo destacado foi o trabalho de Fullerton e Merz (2008), considerado um artigo seminal, em que os autores, com base em extensa revisão bibliográfica, construíram uma ampla estrutura conceitual, buscando integrar as várias facetas das múltiplas definições do marketing esportivo.

A análise dos artigos de marketing esportivo publicados no Brasil apresenta resultado diferente do que foi relatado até aqui. Analisando os principais periódicos e eventos científicos brasileiros, na área de Administração, Fagundes et al. (2012) constataram a pequena quantidade de produção acadêmica: foram publicados apenas 23 artigos sobre marketing esportivo no período de 1994 a 2011 (18 anos). A maior parte (65%) foi produzida a partir de 2005. A maioria dos artigos foi publicada em eventos (74%) e não em periódicos, o que pode indicar falta de amadurecimento das pesquisas nessa área, uma vez que trabalhos publicados em eventos científicos são tidos como estudos iniciais ou em construção.

Corroborando a constatação anterior, notou-se que a maioria dos artigos (74,%) constituiu-se de estudo exploratório, em busca da construção mais consistente do construto 'marketing esportivo' na academia brasileira. Tais fatos sugerem que o interesse pelo tema é recente, embrionário e carente de consolidação científica. Segundo os autores, um dos fatores que pode influenciar a pequena produção científica é a ausência de periódicos específicos sobre o assunto no país.

Outro fato que foi destacado pelos autores é que 85% dos trabalhos acadêmicos apreciados foram desenvolvidos em instituições de ensino localizadas nas regiões sudeste e sul do país, mesmas regiões que concentram os eventos esportivos mais significativos e as equipes esportivas mais competitivas em termos nacionais (FAGUNDES et al., 2012).

A revisão teórica realizada para a elaboração deste artigo permitiu identificar os aspectos teóricos que nortearão a investigação. Tais aspectos serão resumidos a seguir.

O termo "marketing esportivo" se desenvolveu em duas frentes: o marketing do esporte (marketing de produtos e serviços esportivos) e o marketing através do esporte (atividades ou produtos que fazem uso do esporte como veículo promocional). Neste artigo optou-se por tratar do marketing do esporte, isto é, a aplicação específica dos princípios e processos do marketing a produtos de esporte (clubes, times, atletas, ligas, eventos, etc.), portanto o marketing sob a ótica das entidades esportivas.

Nesse contexto, optou-se por usar duas perspectivas teóricas, que se complementam. A primeira perspectiva escolhida foi apresentada na definição proposta por Pitts e Stotlar (2002): "marketing esportivo é o processo de elaborar e implementar atividades de produção, formação de preço, promoção e distribuição de um produto esportivo" (p.90). A segunda perspectiva, que foi desenvolvida por Rein, Kotler e Shields (2008), apresenta o marketing esportivo como um modelo de negócios centrado integralmente na manutenção e na satisfação do torcedor, a fim de transformar o produto esportivo em marca de longa duração, imune a vitórias e derrotas e capaz de se adaptar às rápidas mudanças do mercado.

Em termos de fundamentação teórica, observa-se que a primeira definição baseia-se na Escola Gerencial do Pensamento de Marketing, enquanto que a segunda fundamenta-se na Escola do Comportamento do Consumidor. De acordo com a pesquisa bibliográfica tais escolas predominam nos estudos científicos ligados à área de marketing esportivo.

À luz do conceito de marketing do esporte, entende-se que o produto central dos clubes esportivos é o entretenimento que fornece a seus torcedores e ao público em geral. Mas nenhum esporte pode sobreviver no mercado atual sem agregar produtos e serviços colaterais ao produto central. Assim, produto esportivo deve ser entendido como todos os bens e serviços, desenvolvidos por organizações esportivas, no caso os clubes de futebol, direcionados aos torcedores ou espectadores do esporte (ex.: jogos, eventos e competições, serviços de lanchonetes e restaurantes, acomodações, museus e visitas guiadas, promoções, produtos licenciados).

As principais práticas de marketing citadas na literatura de marketing esportivo compreendem a pesquisa de marketing e do comportamento do torcedor, o processo de segmentação do mercado, o processo de diferenciação e posicionamento do produto esportivo, a gestão do produto esportivo como marca (*branding* esportivo), o exercício do planejamento e controle de marketing e as ações do marketing mix (Produto, Preço, Praça e Promoção).

De acordo com Soriano (2010) “os clubes esportivos fornecem entretenimento a seus torcedores e ao público em geral” (p.19). Esse é o produto central. Mas de acordo com o mesmo autor, alguns clubes conseguem desenvolver uma carga emocional muito superior e uma grande capacidade de representação social. Outra especificidade citada é que os clubes, diferentemente de outros produtores de entretenimento, criam uma identificação extraordinária com seus territórios e população e são dotados de valores sociais e até políticos (SORIANO, 2010).

Assim, passa a ser uma das preocupações dos clubes, a criação e manutenção de uma marca, forte e ativa, que capte a atenção dos torcedores e os fidelize através de programas de sócios torcedores e outros produtos colaterais, a fim de capitalizar a identificação do torcedor com o clube.

A indústria do esporte nos mostra que uma gestão eficaz pode levar os clubes de futebol, a um processo de sucesso e de geração de receita, já que o que se vende são todos os aspectos intangíveis associados a ele como a emoção, o entretenimento, o prazer de “pertencer”, além do momento em que o torcedor pode se expressar e se concentrar em uma diversão, que foge à rotina do seu dia-a-dia.

Para ampliar o “produto esportivo”, o clube deve criar as condições para que o torcedor esteja sempre em contato com o time, através de revistas, entrevistas, almoço com jogadores, prêmios exclusivos e sempre ampliando sua experiência de consumo esportivo.

Nesse sentido, o produto central – espetáculo esportivo – vem sendo ampliado e uma gama de novos produtos e serviços colaterais vêm sendo oferecidos aos consumidores do esporte (torcedores, fãs, atletas, participantes e praticantes de esporte, entre outros), gerando novas fontes de receitas. Direitos de Transmissão, patrocínios e publicidade, rede de lojas, licenciamento e franquias, entre outros. Os clubes cada vez mais precisam diversificar sua geração de receita para depender cada vez menos de fontes já consolidadas, como arrecadação com os jogos, por exemplo. Gómez e Opazo (2007) defendem a importância da diversificação de produtos oferecidos como uma forma de libertar os clubes, diminuindo a pressão única por resultados.

Historicamente, a primeira fonte de renda dos clubes baseava-se na arrecadação gerada com os associados e na venda de ingressos para os jogos. Depois, a partir da década de 90, houve um crescimento explosivo com a renda gerada pelos direitos de transmissão televisiva das partidas de futebol. A gestão dos direitos audiovisuais se transformou em parte fundamental do negócio do futebol. A partir do século XXI surgiram novas fontes de renda: patrocínios, merchandising, turnês e partidas amistosas, além da venda de produtos com a marca do clube (licenciamento), cabendo ao departamento de marketing gerir essas novas áreas (SORIANO, 2010). Com base na revisão teórica, elaborou-se uma relação das principais fontes de receita dos clubes de futebol (vide quadro 1).

Quadro 1: Tipologia das Fontes de Receita dos Clubes de Futebol

MERCADO	NEGOCIADOR	FONTE DE RECEITA
Consumidor	Torcedor	Bilheteria Merchandising Camarotes / VIPs
Intermediário de Revenda	Loterias	Exploração de jogos de azar
Intermediário Industrial	Emissoras de T.V.	Direitos de transmissão
	Produtores de bens (produtos esportivos e não esportivos)	Licenciamento de produto Publicidade Estática (Painéis, Tapete central, Túnel, Uniformes de staff, Envelopamento de estádio e assentos)
	Patrocinador Oficial	Marketing (Patrocínio de Eventos / Equipes)
	Patrocinador Técnico	Co-gestão
		Marketing (Publicidade Estática e Ações Promocionais) – Patrocínio de Mídia; <i>Naming Rights</i> , Patrocínio de Atletas (Endosso) e Licenciamento
Produtor	Outros clubes Federações Empresas Patrocinadoras	Negociação de jogadores

Fonte: Elaborada pela autora com base em Aidar (2000), Kotler e Keller (2006), Fillerton e Merz (2008), Escobar 2002.

3.2 A indústria do futebol no Brasil

Com a economia nacional consolidada, o futebol brasileiro vem vivenciando um processo de transformação administrativa. Os dirigentes esportivos brasileiros investem mais nos seus clubes, as cotas de TV aumentam, a publicidade nos estádios e nas camisas ganham valores maiores e principalmente a manutenção de jogadores caros mostra como os clubes avançaram em termos financeiros.

Segundo projeção da BDO RCS (vide figura 1) o montante gerado pelos clubes de futebol e CBF deve atingir, em um cenário bastante realista, um volume de recursos com patrocínio e publicidade na ordem de R\$ 790 milhões em 2014. Em um cenário otimista, baseado no aquecimento do mercado em função da Copa de 2014 no Brasil, o montante gerado com patrocínio e publicidade pode atingir R\$ 1,09 bilhão, segundo a mesma pesquisa (BDO, 2013).

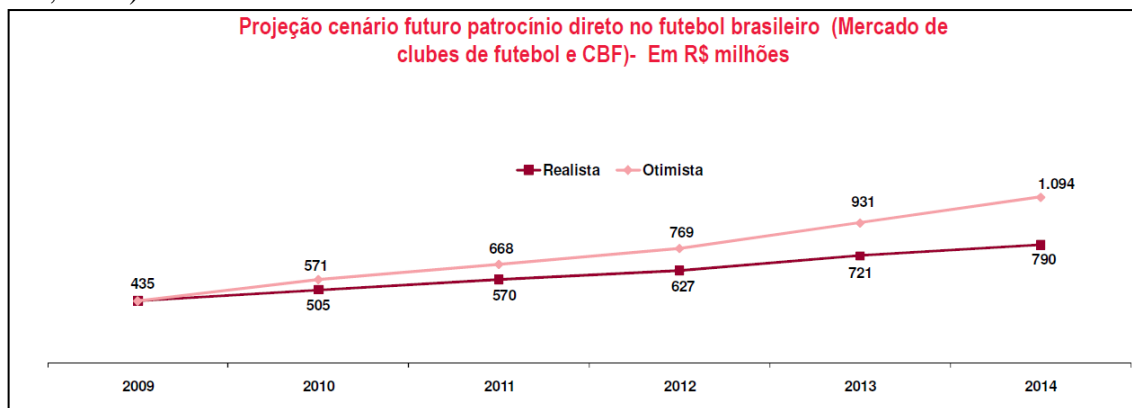


Figura 1: Projeção de receita com patrocínio e publicidade no futebol brasileiro
Fonte: BDO RCS, 2014

Na comparação entre o total arrecadado pelos clubes com a arrecadação da Confederação Brasileira de Futebol (CBF), percebe-se claramente o ganho de importância dos clubes nas receitas geradas, o que sugere um esforço desses clubes para buscar novas fontes de receita (Figura 2).

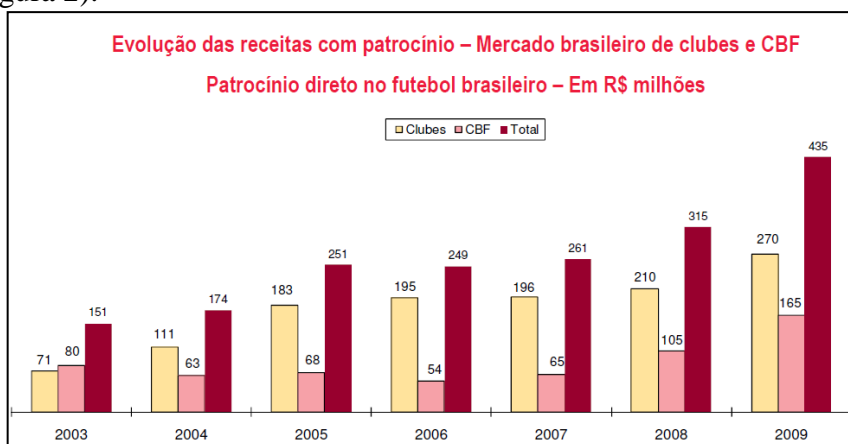


Figura 2: Evolução das Receitas com patrocínio no futebol brasileiro

Fonte: BDO RCS, 2012

Apesar do alto investimento das empresas em patrocínios e de emissoras em cotas de TV, as dívidas dos clubes ainda são altas. Possíveis reflexos da falta de habilidade administrativa podem ser observados na evolução da dívida, em vinte clubes brasileiros, que somada passou de R\$ 2,13 bilhões em 2007, para R\$ 4,69 bilhões em 2012, representando um crescimento de 119,8% (vide tabela 1).

O fato é que por mais que as receitas dos clubes de futebol estejam crescendo, a conta ainda não fecha. Segundo Aidar *et. al.* (2002), vários clubes brasileiros, sobretudo aqueles que receberam recursos de investidores, vêm caminhando no processo de profissionalização sem, contudo, garantir os resultados desejados. É necessário insistir na profissionalização e buscar novos modelos de gestão e marketing esportivo, aplicáveis à realidade brasileira. Esse foi o propósito básico que norteou a elaboração deste artigo.

Tabela 1: Evolução da Dívida em milhares de reais - 20 Clubes de Futebol Brasileiro

Clubes	Dívidas						VARIACÃO 2012/2007
	2007	2008	2009	2010	2011	2012	
Atlético-MG	207562	265231	496541	527764	367592	414500	99,70
Atlético-PR	-6115	12760	1322	-1481	4100	0	-100,00
Boafogo-RJ	213940	248428	317469	378196	563915	613800	186,90
Corinthians-SP	101544	97236	99821	122066	178492	177100	74,41
Coritiba-PR	50217	49757	49146	63854	110986	122800	144,54
Cruzeiro-MG	85856	93540	97746	111917	120300	143000	66,56
Figueirense-SC	8401	7431	12559	19344	27028	35600	323,76
Flamengo-RJ	271310	292295	308331	342879	355452	741700	173,38
Fluminense-RJ	275767	306149	329278	368375	404899	434900	57,71
Goiás-GO	10662	30321	49612	61615	79931	80900	658,77
Grêmio-RS	104951	122642	137318	162993	198882	187200	78,37
Guarani-SP	93072	111695	116356	123724			-100,00
Internacional-RS	121089	141181	147577	148503	197370	214000	76,73
Palmeiras-SP	59073	68327	117061	169989	245298	287200	386,18
Ponte Preta-SP	43064	59038	82981	92073	105025	138000	220,45
Portuguesa-SP	118288	117448	116907	135556	138325	135400	14,47
Santos-SP	115607	140239	181084	211764	207670	194400	68,16
São Paulo-SP	51582	58627	66298	94177	158486	199700	287,15
Vasco-RJ	119436	344732	327432	373282	386894	410000	243,28
Vitória-BA	86589	84170	-1072	4049	10441	156000	80,16
Total	2131895	2651247	3053767	3510639	3861086	4686200	119,81

Fonte: BDO 2013

4. METODOLOGIA

O presente artigo baseou-se em pesquisa exploratória, com abordagem qualitativa e foi realizada por meio do método de Estudo de Caso (YIN, 2001). Não se pretendeu numerar ou medir unidades ou categorias homogêneas, mas compreender detalhadamente as características situacionais do fenômeno estudado, apresentadas pelos entrevistados. Utilizou-se a análise de conteúdo como método de análise.

O fenômeno estudado foi o processo de aplicação do marketing esportivo em clubes de futebol, portanto o clube de futebol constituiu-se na unidade de análise. Com base em levantamento preliminar de dados secundários, decidiu-se estudar um tradicional clube de futebol do interior paulista, o Botafogo Futebol Clube de Ribeirão Preto, em função da facilidade de acesso às informações (amostragem por conveniência). Entre os aspectos utilizados para a seleção do clube destacam-se: no período de 2000 a 2012, o clube disputou 8 vezes o Campeonato Paulista, num total de 13 edições; a média de jogadores revelados pelo Botafogo que atuaram pela Seleção Brasileira em Copas é superior a muitos clubes grandes, como Palmeiras e Atlético-MG. Ao todo foram sete convocações: Tim (1938), Baldochi (1970), Sócrates (1982-1986), Raí (1994), Cicinho (2006) e Doni (2010).

5. ANÁLISE DOS RESULTADOS

5.1 Caracterização do Botafogo Futebol Clube de Ribeirão Preto-S.P.

As informações a seguir foram extraídas de documentos fornecidos pelo entrevistado. O Botafogo Futebol Clube é um clube brasileiro de futebol da cidade de Ribeirão Preto, interior de São Paulo, fundado em 12 de outubro de 1918. Atualmente (2014), disputa a Série A1 do Campeonato Paulista, ao lado dos grandes clubes do estado.

Tabela 1 – Origem e composição da receita financeira gerada.

RANKING CBF	37°	38°	39°	188°
FONTES DE RECEITA	2009	2010	2011	2012
Co-gestão	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Bilheteria*	50,0%	70,7%	26,0%	36,8%
Verbas Federativas**	11,9%	0,6%	35,3%	50,7%
Merchandising	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Patrocínios***	4,1%	20,9%	22,3%	10,9%
Exploração de jogos de azar	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Publicidade em geral	7,6%	7,0%	2,9%	0,2%
Licenciamento de Produtos	0,1%	0,3%	0,0%	0,1%
Naming Rights	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Negociação de jogadores	26,3%	0,0%	12,3%	0,0%
Carnê Torcedor	0,0%	0,6%	1,2%	1,3%
Total	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

* renda bruta de jogos e antecipação de ingressos (passaporte).

**inclui o valor referente aos direitos de transmissão, repassado ao clube pela Federação Paulista de Futebol

*** apenas os patrocínios em uniformes.

Fonte: Elaborado pelos autores com base em documento do clube.

A queda significativa da posição do clube no ranking anual da CBF, em 2012, é fruto da mudança na forma de composição do ranking CBF (o Botafogo viveu um hiato muito grande de uns 10 a 12 anos, em que não esteve na elite do futebol paulista, nem participou de nenhum campeonato nacional).

Observa-se que a bilheteria e as verbas federativas, (no caso, direitos de transmissão), tradicionais fontes de receita dos clubes de futebol, ainda respondem por quase toda a renda gerada pelo clube. Novas fontes de receita, como o licenciamento de produtos, *naming rights* e o carnê torcedor ainda não oferecem recursos ao clube.

Negociação de jogadores não é uma receita frequente no clube, variando de acordo com o desempenho dos atletas nas competições, principalmente no Campeonato Paulista Série A1.

O time conta com três torcidas organizadas: 1) a Fiel Força Tricolor, fundada em 1992, possui um dos maiores bandeirões do Brasil, oitavo maior do mundo, medindo 135x33 metros, sendo 90% pintado. Em 2008, a FFT desfilou no carnaval de Ribeirão Preto como bloco, celebrando os 90 anos de fundação do Botafogo. O atual presidente da torcida é o João Paulo Piva; 2) a Associação Recreativa e Cultural Torcida Organizada "Força Jovem Tricolor". Fundada em 1976, voltou a atuar em 2013 e já conta com cerca de 15 membros ativos e vem crescendo cada dia mais. O Atual presidente da torcida é Jhonatan Adorni e vice Thales dos Santos e 3) em 2011, surgiu a torcida Kamikaze Tricolor, fundada por ex integrantes da Fiel Força Tricolor.

5.2. Gestão de Marketing Esportivo

Após a transcrição da entrevista os dados foram categorizados e analisados. Os resultados serão apresentados e comentados a seguir. Trechos retirados da entrevista serão apresentados entre aspas e em recuo.

Bloco 1: Inserção do marketing no modelo de gestão do clube

“O futebol demorou muito tempo para reconhecer que gestão e departamentalização eram o mínimo necessário para uma boa administração. No Brasil esse processo foi ainda mais longo, e modelos de gestão são todos recentes. Além disso, cada presidência ou diretoria, com intuito de "escrever" sua história no clube, ganhando títulos a qualquer preço, toma decisões movidas pela paixão, comprometendo o resultado financeiro do clube. [...] no Botafogo [...] este processo administrativo e departamentalizado começou recentemente. Mas a efetivação ocorreu em maio de 2012, quando Gustavo Assed e Rogério Barizza, assumiram o clube”.

“O processo de departamentalização foi instituído logo de início, administração, jurídico, contabilidade, marketing, imprensa, compras, etc. O que antes era feito por poucas pessoas de "confiança", hoje é realizado por profissionais da área, em cada setor.”

“As mudanças começaram a ser visíveis tanto no setor administrativo, quanto desportivo. Na parte administrativa, o clube conseguiu uma profissionalização na maioria dos setores e isso reflete na parte desportiva.”

“Além disso, o centro de treinamentos voltado para as categorias de base, faz os meninos terem uma estrutura correta para sua evolução”. E hoje, o Botafogo Futebol Clube, possui o maior projeto de intercâmbio do Brasil, o Botafogo Academy.”

Nota-se nos trechos de entrevista apresentados que o entrevistado relacionou o processo de profissionalização à estrutura organizacional (departamentalização e à contratação de profissionais especializados para as áreas administrativas). Aspectos relacionados ao processo de gestão não foram citados. O entrevistado correlacionou os resultados alcançados pelo time à profissionalização da administração. Outro aspecto enfatizado, positivamente, pelo seu caráter estratégico foi a decisão da administração em investir no centro de treinamento voltado para as categorias de base que, segundo o entrevistado, transformou o Botafogo *Academy* no maior projeto de intercâmbio do Brasil.

Bloco 2: Objetivos estratégicos do clube

O entrevistado afirmou que a diretoria é responsável por definir os objetivos estratégicos do clube, através de retrospectos de anos anteriores e planejamento para o ano seguinte. Segundo ele, atualmente, os objetivos do clube são manter-se na primeira divisão do

campeonato paulista; conseguir um calendário para o ano inteiro e fortalecer a marca e o clube formador. Nota-se que os dois primeiros são objetivos de curto prazo.

Bloco 3: Gestão e planejamento de marketing

“A Análise *SWOT* (pontos fortes, pontos fracos, oportunidades e ameaças), é uma das ferramentas preferidas para alinhar os objetivos e estratégias do clube. Porém, a ferramenta só é utilizada em lançamentos de produtos e alguns projetos específicos de marketing. É fundamental, pois assim pode-se ter uma visão geral de todos os riscos e ganhos futuros que se pode obter”.

A declaração do entrevistado aponta para o uso restrito da Análise *SWOT*, pois apesar da afirmação de preferência pela ferramenta, observa-se que seu uso ainda não está disseminado.

“O planejamento de Marketing é realizado trimestralmente pelo departamento de marketing do clube, de acordo com os números do ano anterior. Esse planejamento é apresentado para a diretoria e presidência do clube, caso seja aprovado, segue para ser implementado. Pode ser refeito ou alterado em função do parecer dos diretores e presidentes.

[...]

“O planejamento é feito de acordo com o desempenho esportivo, pois no futebol, este fator se torna fundamental. [...] Dentro do futebol, por melhor que seja o trabalho e planejamento de marketing, o desempenho dentro de campo é um grande diferencial; esse desempenho afeta todas as áreas (administrativa, marketing, eventos, vendas de produtos e etc.)”.

Um aspecto que chama a atenção na fala do entrevistado é a curta periodicidade do processo de planejamento. Três meses é um prazo extremamente curto para qualquer plano de marketing, que, em geral, costuma ser anual. Tal fato sugere um plano muito mais tático e reativo do que estratégico. A declaração por parte do entrevistado de que o planejamento de ações de marketing está totalmente atrelado ao resultado das partidas disputadas é um fator que confirma a hipótese de ação reativa em marketing. Isto é, tudo leva a crer que o marketing apenas colhe os frutos do desempenho esportivo e que existe uma dependência, maior do que a desejada, em relação aos resultados das partidas esportivas.

Em relação às ferramentas de comunicação além do programa semanal de televisão (TV Botafogo) o clube se faz presente nos seguintes canais de comunicação *off line*: rádio (spots semanais de jogos e campanhas), revistas (campanhas e jogos) e jornais (jogos). Em relação às mídias sociais, segundo o entrevistado, o clube marca presença no Facebook, Twitter e Youtube. Também trabalha com blogs, rádio *online*, *web site* da empresa e disseminação de comunicação viral.

As ações de promoção de vendas desenvolvidas pelo clube incluem: brindes, adesivos, exposições/sala de troféus e visitas técnicas ao estádio. Um programa de fidelização (sócio-torcedor) está em andamento. Enquanto o programa não pode entrar em ação, em função de questões contratuais vigentes de patrocínio firmado anteriormente, o clube criou o "carnê torcedor" um programa de desconto para a venda antecipada de ingressos para todos os jogos do Paulistão, denominado dentro do clube de 'Passaporte'. A ação descrita merece destaque pelo seu caráter estratégico, na medida em que criou uma forma de antecipar a venda e contar com o torcedor em campo, independentemente do desempenho esportivo, o que contraria a fala do entrevistado ao afirmar que o marketing do clube é dependente dos resultados esportivos. Porém, o entrevistado não estabeleceu essa relação, nem destacou o aspecto estratégico da ação.

Bloco 4: Busca de informações, relação com torcedores e resultados esportivos

O entrevistado ressaltou que 65% da região de Ribeirão Preto, estimada em três milhões de habitantes, compõem a torcida Botafoguense. Essa informação baseia-se em pesquisa do Datafolha, realizada há mais de cinco anos.

O entrevistado ressalta que a intensidade de devoção ao clube, por parte dos torcedores, é alta. Esclarece que, por ser um clube local, o clube desfruta da proximidade com os torcedores da região de Ribeirão Preto, o que não ocorre com os grandes clubes paulistas.

O entrevistado afirmou que o Botafogo F.C nunca realizou qualquer tipo de pesquisa com torcedores, nem mediou, sistematicamente, o nível de envolvimento de seus torcedores com o time. Está no planejamento do primeiro semestre de 2014 a realização de pesquisa em outubro do mesmo ano, com esse fim. Apesar da ausência de pesquisa, trabalha com a ideia de uma torcida fiel e altamente envolvida com o time. Além da pesquisa Datafolha, baseia-se em indícios, como o fato de contar com mais de 80 mil curtidas no Facebook, para tal suposição.

Referente à frequência na arena, afirma-se que no Campeonato Paulista de 2013 e 2014 o Botafogo teve uma média de quase cinco mil torcedores e o retorno é específico por jogo.

O Botafogo F.C. realiza esforços para atrair novos torcedores por meio de eventos e promoções na cidade. Com foco no segmento infantil, realiza visitas semanais em colégios e instituições carentes, visando explicar a respeito da estrutura e história do clube.

Além das partidas de futebol, o clube oferece outros produtos ao mercado, como o Botafogo Challengers (Futebol Americano); o Ciclismo Botafogo e o Botafogo Runners. Há também uma linha de produtos licenciados com a marca Botafogo, vendidos na Boutique do Botafogo FC, loja oficial do clube.

CONCLUSÃO

Como método qualitativo o estudo de caso não permite que os resultados sejam generalizados. Mas permite que se levantem aspectos a serem estudadas em amostras mais robustas. O clube analisado neste estudo de caso conta com um processo em andamento de profissionalização de sua gestão. Vários aspectos desse processo, em relação ao departamento de marketing, foram estudados.

Verificou-se que o clube priorizou a estrutura (departamentalização e contratação de profissionais) em detrimento dos processos. Esse resultado propicia uma reflexão acerca da importância da definição do modelo de gestão, e respectivos processos, a ser adotado pelos clubes de futebol, em processos de profissionalização. Contar com uma boa estrutura e com bons profissionais é um bom começo, mas não garante o sucesso. É necessário definir um modelo de gestão de marketing, adequado às características do mercado. Todo administrador sabe que a simples contratação de profissionais não oferece resultados se não houver uma transformação interna, especialmente no processo de tomada de decisão. É importante dar aos novos profissionais autonomia para promover as mudanças necessárias à administração estratégica.

No processo de profissionalização do futebol fica cada vez mais evidente a importância de um posicionamento estratégico efetivo por parte dos clubes brasileiros, que considere as forças internas e externas atuantes no futebol, e as oportunidades e ameaças de mercado (LEONCINI e SILVA, 2005). E posicionamento requer competências essenciais e funcionais específicas para que os clubes obtenham melhores resultados, sejam estes financeiros e/ou esportivos.

A literatura internacional de marketing esportivo (REIN, KOTLER, SHIELDS, 2008) atribui ao marketing o papel de gestor da marca esportiva de modo a atrair e manter a fidelidade de torcedores, independentemente das vitórias conquistadas no campo esportivo. O desempenho esportivo é um componente fundamental para a construção da imagem do time, mas não pode ser o único componente.

Com base nessa premissa, a criação e manutenção de uma marca forte e ativa, que capte a atenção dos torcedores e os fidelize através de programas de sócios torcedores e outros

produtos colaterais, a fim de capitalizar a identificação do torcedor com o clube, passa a ser uma das preocupações dos principais clubes de futebol, nacionais e internacionais.

O Botafogo faz parte do grupo que defende essa tese, na medida em que define o fortalecimento de sua marca como um dos objetivos estratégicos do clube. Entretanto, deixando de lado o terreno das ideias e investigando melhor a prática gerencial do clube, observa-se que a transformação do esporte em marca, ainda não aconteceu de modo pleno e efetivo. À luz da teoria, falhas são observadas em todo o processo de planejamento e implantação das ações de marketing para o fortalecimento da marca. A começar pela ausência de informações, sistematizadas, sobre o torcedor e a relação que esse estabelece com o clube. A teoria aponta para a necessidade de obter tais informações como premissa para a criação de estratégias focada em fãs do esporte.

Apesar dos avanços evidenciados no marketing do clube, os resultados sugerem ainda a prevalência de uma postura reativa e pouco estratégica em sua gestão. O objetivo de transformar o produto esportivo em marca forte capaz de gerar recursos financeiros, independentemente dos resultados esportivos ainda não foi atingido.

BIBLIOGRAFIA

AIDAR. 2000. *Transformação no modelo de gestão no futebol brasileiro*. Relatório de Pesquisa n. 16/2000. s.l. : FGV/NPP, 2000.

AIDAR, A.C.K.; LEONCINI, M.P. ; OLIVEIRA, J.J. de (orgs). A nova gestão do futebol. Rio de Janeiro, FGV-Editora, 2002. (2ª edição).

BDO. 2014. *Indústria do Esporte: Futebol, a maior paixão dos brasileiros*. Disponível em: <<http://www.bdobrazil.com.br/en/publicacoes.html>>. Acesso em: 20.01.2014. [Online] 2014.

—. **2013.** *Indústria do Esporte: Patrocínio direto no futebol brasileiro*. Disponível em: <<http://www.bdobrazil.com.br/en/publicacoes.html>>. Acesso em: 30.12.2013. 2013.

—. **2012.** *Indústria do Esporte: Finanças de Futebol do Brasil em 2010*. Disponível em: Finanças dos Clubes de Futebol do Brasil em 2010. Disponível em: <http://www.bdobrazil.com.br/pt/analises/esporte/Finan%C3%A7as%20dos%20Clubes%20Brasileiros.pdf> Acesso em: 10 de novembro de 2012.

ESCOBAR, M. N. 2002. *Patrocínio esportivo e seus efeitos sobre o valor da marca: um estudo exploratório no Brasil*. Dissertação de Mestrado. São Paulo : FGV, 2002.

FAGUNDES, A. F. A.; VEIGA, R. T.; SAMPAIO, D. de O.; SOUSA, C. V. A. 2012. *Publicação Acadêmica de Marketing Esportivo no Brasil*. **REMark**. Revista Brasileira de Marketing. São Paulo, v.11, n. 2, p. 96-123, mai/ago 2012.

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

GRELLET, C. 2002. *O marketing do futebol in* AIDAR, A.C.K.; LEONCINI, M.P. ; OLIVEIRA, J.J. de (orgs). A nova gestão do futebol. Rio de Janeiro, FGV-Editora, 2002. (2ª edição).

GURGEL, A. 2006. *Futebol S/A: a Economia em Campo*. São Paulo: Saraiva, 2006.

KOTLER, P.; KELLER, K. L. 2006. *Administração de Marketing*. 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

LEOCADIO, A. L. et al. 2013. *Marketing esportivo no campeonato brasileiro de futebol: Relação entre empresas patrocinadoras e times patrocinados*. São Paulo: USP (s.d.).

Disponível em <http://www.ead.fea.usp.br/semead/10semead/sistema/resultado/trabalhosPDF/322.pdf>. Acesso em 15.12.2013

LEONCINI, M. P.; SILVA, M. T. 2005. *Entendendo o futebol como um negócio: um estudo exploratório.* In: *Gestão e Produção*, v. 12, n. 1, p. 11-23; 2005.

LOUGH, N., BRANN, M. 2011. To fully understand this 20-year evolution, a bit of historical contexto is needed. *Sport Marketing Quaterly*, 2011, Number 4, p. 4.

MAHONY, D. F.; MADRIGAL, R.; HOWARD, D. 2000. Using the Psychological Commitment to Team (PCT) Scale to segment spot consumers based on loyalty. *Sport Marketing Quarterly*, v.9, n.1. p. 15-25, 2000.

PEETZ, T. B.; REAMS, L. 2011. A content Analyinis of Sport Marketing Quarterly: 1992-2011. *Sport Marketing Quarterly*. v. 20, n. 4. 2011.

PITTS, B. G. e STOTLAR, D. K. 2002. *Fundamentos de marketing esportivo.* São Paulo : Phorte, 2002.

PITTS, B. G. e STOTLAR, D. K. 2007. *Fundamentals of sportmarketing* (3rd ed.). Morgantown, WV: Fitness Information Technology.

POZZI, L. F. 1998. *A grande jogada: teoria e prática do marketing esportivo.* São Paulo: Globo. 1998.

PRONI, M. W. 2000. *A metamorfose do futebol.* Campinas: Unicamp, Instituto de Economia, 2000.

PRONI, M. W. 1998. Marketing e organização esportiva: Elementos para uma história recente do esporte-espetáculo. *Revista da Faculdade de Educação Física da UNICAMP*, Campinas, V. 1, n. 1, p. 82-94, 1998.

REIN, I., KOTLER, P. e SHIELDS, B. 2008. *MARKETING ESPORTIVO: A reinvenção do esporte na busca de torcedores.* Porto Alegre : Bookman, 2008.

SORIANO, F. 2010. *A Bola Não Entre por Acaso: estratégias inovadoras de gestão inspiradas no mundo do futebol.* São Paulo, Larousse: 2010.

YIN, R. K. 2001. *Estudo de caso: planejamento e métodos.* Porto Alegre: Bookman, 2001.