

**MARKETING ESPORTIVO DOS CLUBES DE FUTEBOL DO BRASIL –
PROPOSIÇÃO DE UM MODELO DE NEGÓCIOS.**

**SPORTS MARKETING OF BRAZILIAN SOCCER CLUBS - PROPOSITION OF A
BUSINESS MODEL**

**MARKETING DEPORTIVO DE LOS CLUBES DE FÚTBOL BRASILEÑOS -
PROPUESTA DE UN MODELO DE NEGOCIO**

Mario Luiz Soares¹

Resumo: A gestão do marketing nos clubes de futebol do Brasil passa por mudanças, sendo assim, através da questão de pesquisa que busca identificar – Quais aspectos caracterizam as estratégias de marketing esportivo dos clubes de futebol no Brasil e que acabam por comprometer seu modelo de negócio? – objetivou-se analisar as variáveis que dificultam o processo de gestão mercadológica destes clubes utilizando como referência os 20 clubes brasileiros com maior receita em 2017. Os dados foram analisados de modo qualitativo, através do cruzamento teórico, agrupados de acordo com as questões de pesquisa e compilados estatisticamente em 6 Dimensões com 31 indicadores definidos pelo autor com base na teoria. Concluiu-se que os clubes não apresentam correto entendimento da influência de seus *stakeholders*, limitando-se ao atendimento de demandas superficiais e de curto prazo, bem como foi possível a proposição de um modelo de negócios adequado aos clubes de futebol do país.

Palavras-chave: Marketing Esportivo; Modelo de Negócio; Clube-empresa.

Abstract: The marketing management in soccer clubs in Brazil is undergoing changes, thus, through the research question that seeks to identify - What aspects characterize the sports marketing strategies of soccer clubs in Brazil and that end up compromising their business model? - It was aimed to analyze the variables that hinder the process of marketing management of these clubs using as reference the 20 Brazilian clubs with the highest revenue in 2017. The data were analyzed qualitatively, through theoretical crossing, grouped according to the research questions and statistically compiled into 6 Dimensions with 31 indicators defined by the author based on theory. It was concluded that clubs do not present a correct understanding of the influence of their stakeholders, limiting themselves to meet superficial and short-term demands, as well as it was possible the proposition of a business model suitable for soccer clubs in the country.

Keywords: Sports marketing; Business model; company club

¹Possui graduação em Administração pela Universidade Estadual do Oeste do Paraná; Especialização em Marketing e Propaganda pela FAE - PR; Mestrado em Administração pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul (2000), Doutorado em Administração pela FEA / USP (2007); Pós-Doutorado EAESP/FGV/SP. Professor/Pesquisador Associado “C” – Unioeste Cascavel; Atuando nas seguintes áreas: gestão, marketing e governança esportiva, comportamento do consumidor e planejamento estratégico.

Resumen: La gestión de marketing en los clubes de fútbol en Brasil está pasando por cambios, por lo tanto, mediante de la pregunta de investigación que busca identificar - ¿Qué aspectos caracterizan las estrategias de marketing deportivo de los clubes de fútbol en Brasil y que terminan comprometiendo su modelo de negocio? - se pretendía analizar las variables que dificultan el proceso de gestión del marketing de estos clubes tomando como referencia los 20 clubes brasileños con mayores ingresos en 2017. Los datos fueron analizados cualitativamente, mediante de la unión teórica, agrupados según las preguntas de la investigación y recopilados estadísticamente en 6 Dimensiones con 31 indicadores definidos por el autor a partir de la teoría. Se concluyó que los clubes no presentan una correcta comprensión de la influencia de sus *stakeholders*, limitándose a satisfacer demandas superficiales y de corto plazo, así como fue posible la propuesta de un modelo de negocio adecuado para los clubes de fútbol del país.

Palabras clave: Marketing deportivo; Modelo de negocio; Club corporativo.

1 Introdução

A indústria do entretenimento, apesar da retração observada no ano de 2016 (PWC, 2016), é um segmento ainda a ser explorado pelos investidores. No caso do esporte no Brasil, o foco principal é no futebol.

De acordo Gaspar; Moraes; Júnior, Ademar e Debia (2014) a indústria do esporte possui uma representatividade em torno de 2% do PIB (Produto Interno Bruto) e o futebol, responsável pela maior parte desta movimentação.

A falta de modelos de negócios que contemplem a necessidade dos clubes de futebol no Brasil é uma carência notoriamente observada, visto que, os clubes, por sua vez, dedicam uma parcela significativa de seu orçamento de marketing a estratégias de curto prazo, com ênfase demasiada nas vendas e promoções, o que, segundo Soares (2007), caracteriza o estado de miopia em que o marketing esportivo se encontra. Sendo assim, a pesquisa procura atender ao seguinte questionamento: **Quais aspectos caracterizam as estratégias de marketing esportivo dos clubes de futebol no Brasil e que acabam por comprometer seu modelo de negócio?**

Em função do questionamento acima apresentado, a presente pesquisa tem como objetivo analisar quais aspectos caracteriza o momento do marketing esportivo dos clubes de futebol no Brasil como também os fatores que dificultam gestão de seu negócio, tais quais: as características de mercado; estratégias de produto; os esforços promocionais, as estratégias de preço e os instrumentos de controle, limitando-se à realidade dos clubes investigados. Para isto realizou-se pesquisa exploratória para o levantamento de informações sobre a estratégia de marketing esportivo, avaliação crítica, com base em referencial bibliográfico e apresentação de um modelo de negócios e de gestão que visa atender às características das estratégias de marketing esportivo dos clubes de futebol no Brasil.

2 Revisão Bibliográfica

2.1 Marketing Esportivo

Para Pitts e Stotlar (2002), Mullin, Hardy e Sutton (2004), o marketing esportivo se fundamenta na análise do sistema econômico e deve-se levar em consideração as forças que afetam a indústria e influenciam na evolução do mesmo, tais como: o tamanho e a taxa de crescimento do mercado; a rentabilidade industrial; a mudança da política governamental; a disponibilidade de recursos; a mudança tecnológica; as economias de escala e escopo; as preferências do consumidor e a economia nacional, bem como a série de ações realizadas pela empresa com o intuito de conquistar e manter clientes.

De acordo com Mihai (2013) e Fagundes et al. (2012), o termo marketing esportivo surgiu originalmente no *Advertisin Age* em 1978 e, desde então, tem apresentado contribuições acadêmicas relevantes para a discussão da indústria do esporte, principalmente nos Estados Unidos, com mais de 346 artigos publicados no período de 1994 a 2011.

Segundo Melo Neto (1995), não há dados ou informações suficientes que comprovem com precisão, a existência de uma data específica para o surgimento das primeiras incursões estratégicas das empresas no que se refere ao marketing esportivo no Brasil.

O atual sistema político do futebol brasileiro reflete diretamente na forma de gestão dos mesmos. A mudança destas entidades não deve se limitar apenas a sua estrutura jurídica, mas também em sua forma de gestão, em particular, de seu departamento de marketing, sob pena de comprometerem ainda mais seu caixa, já combalido por dívidas gigantes.

Os clubes brasileiros faturam R\$ 593 milhões com patrocínios, o que corresponde a 0,4% do mercado global. Com licenciamentos a diferença é ainda maior, com R\$ 90 milhões por ano, o mercado nacional corresponde a 0,1% do total global (SOMOGGI, 2018).

Clubes como Bayern, Barcelona, Manchester United e Real Madrid tem no marketing sua principal fonte de receitas, se descaracterizando da dependência excessiva dos contratos televisivos. O entendimento de sua cadeia de negócios, possibilita a estes clubes receitas comerciais que superam R\$ 1,3 bilhão cada um por ano, realidade que diverge dos clubes brasileiros, respectivamente: Flamengo R\$ 84,33 milhões, Palmeiras com R\$ 65,5 milhões, São Paulo R\$ 62,4 milhões, Corinthians R\$ 33,5 milhões, Cruzeiro 44,8 milhões, Grêmio R\$ 44,4 milhões, Atlético Mineiro R\$ 40,5 milhões, Santos R\$ 37,3 milhões, Botafogo R\$ 36,5 milhões e Internacional R\$ 32 milhões, Fluminense R\$ 27,6 milhões e Atlético/PR R\$ 21 milhões (SOMOGGI, 2018).

Conforme Somoggi (2018), a receita (direitos de TV com 40%; patrocínio com 13%; transferências de jogadores 19%, sócios com 13%, bilheteria com 7% e outras receitas com 8%)

gerada pelos 20 maiores clubes de futebol do Brasil somou R\$ 5,05 Bilhões em 2017, frente aos R\$ 4,85 bilhões de 2016, marco histórico.

Apesar do crescimento verificado na receita dos clubes, o custo do departamento de futebol também apresentou evolução em 2017, com 21% de crescimento, atingindo R\$ 3,5 bilhões comprometendo 70% da receita total, frente aos R\$ 2,9 bilhões de 2016, também um marco histórico (SOMOGGI, 2018).

Mesmo com a melhoria das praças de jogo, a bilheteria ainda responde por uma pequena parcela do total do faturamento bruto dos clubes brasileiros e, apesar do incremento das ações para novos associados, há muito a ser explorado no que concerne às ações de marketing esportivo.

O superávit dos 20 maiores clubes em receitas do Brasil, só foi possível pelos valores recebidos com PROFUT (Programa de Modernização da Gestão e de Responsabilidade Fiscal do Futebol Brasileiro) em 2015 e luvas da TV em 2016, considerados valores extraordinários e pouco por influência da gestão dos mesmos (SOMOGGI, 2018).

Para Bács (2014); Oliveira; Barba e Lunkes (2017); Fatta et al (2016) o *gap* entre o desempenho financeiro e esportivo é resultado da má gestão dos clubes que não conseguem equilibrar sua receita às suas dívidas, mormente superiores a sua capacidade de gerar oportunidades e atrair investidores.

Intervalo este observado em 2017, onde, as dívidas dos 20 times ultrapassaram R\$ 6,76 bilhões, alta de 2% com relação a 2016, sendo que, nos últimos 04 anos as dívidas subiram 77%, para uma inflação acumulada de 43% neste mesmo período (SOMOGGI, 2018).

Devido ao incremento das receitas pelos clubes, houve uma significativa melhora na relação dívida/receita média nos últimos 04 anos, partindo de 2014 com índice em 2,07; passando por 2015 com índice em 1,80; 2016 com índices na casa de 1,36 e concluindo em 2017, onde o índice foi reduzido para 1,33, alcançando os números de 2005, seu melhor desempenho, no entanto suas dívidas fiscais passaram de R\$ 2,4 bilhões em 2016 para R\$ 2,5 bilhões em 2017, alta de 4%, representando 37% do endividamento total dos times (SOMOGGI, 2018)

A falta de estrutura organizacional e gestão adequada dificultam o processo de profissionalização da gestão nos clubes de futebol do Brasil, compreendê-las e adaptá-las a nossa realidade é um fator determinante (MATTAR, 2014; RODRIGUES; SILVA, 2009; OLIVEIRA; BARBA; LUNKES, 2017)

Segundo Mullim, Hardy e Sutton (2004), Goldman e Johns (2009), Fullerton e Merz (2008) e Morgane Summers (2008), há uma interdependência em todos os estágios do plano de marketing esportivo, devendo ser integrado ao plano estratégico mais amplo de uma organização, incluindo finanças, gestão de ativos, alocação de recursos e gestão de pessoal, entre outros elementos, como: missão e objetivos; análise da situação; pesquisa e sistema de administração de informações; análise do consumidor esportivo e da concorrência; segmentação do consumidor, da indústria e do produto; decisões de mercado-alvo; estratégias de *mix* de marketing esportivo;

estratégias de administração de marketing esportivo e, por fim, o desenvolvimento do próprio plano, delimitado ao contexto esportivo.

Contudo, não é possível estabelecer uma lógica entre o negócio futebol e os negócios tradicionais. Segundo Taylor (1998), os perigos de uma exploração comercial estão, a princípio, ligados a dois fatores básicos: um social (senso da vitória, do sucesso, do reconhecimento e da identificação) e outro de negócios (a exploração comercial sem sentido pode provocar danos ao patrimônio do clube e ao torcedor).

A partir do conhecimento do mercado-alvo (mercado produtor e mercado consumidor), ações de preço, praça, produto e promoção, deverão ser analisadas individualmente, contudo precisam estar interligadas ao todo, devido a importância do conjunto para a estratégia do marketing esportivo e do negócio esporte (LEONCINI, 2001; SCHWARTZ; HUNTER, 2008).

De acordo com Rossman (1994), Mullin, Hardy; Sutton (2004) e Cardia (2004), é necessário que os profissionais de marketing se familiarizem e compreendam como as questões culturais, no que tange a linguagem, religião, padrões familiares, educação e aspirações afetam os padrões de comportamento do consumidor bem como as suas necessidades, e na sua decisão de compra, com base nisso, a missão do clube deve ser dirigida para a relação clube-torcedor, priorizando a gestão profissional.

Caberá ao gestor compreender este processo de decisão de compra, buscando a integração do *mix* de marketing com a finalidade de satisfazer às necessidades e desejos dos consumidores, mediante a entrega do produto adequado.

Constata-se, assim, que o processo produtivo dos clubes só pode existir pela cooperação com seus rivais. Para Szymanski e Kuypers (1999) e Shank (2005), um produto esportivo é definido como um “bem ou serviço” ou qualquer combinação dos dois; um jogo de futebol não pode ser produzido ou vendido ao público sem que haja a anuência de duas ou mais equipes em marcarem tal evento, ou seja, diferentemente de outros setores da economia, os competidores necessitam uns dos outros para comercializarem seus produtos, entregando valor aos torcedores, consumidores e patrocinadores.

Para Leoncini (2001), Mullin; Hardy; Sutton (2004), Chadwick (2005) e Soares (2007) os clubes fazem parte de uma cadeia produtiva complexa, fator este que possibilita uma reflexão acerca dos cenários limítrofes às organizações desportivas. Através destas reflexões, busca-se estabelecer oportunidades para o atendimento simultâneo dos objetivos comuns de consumidores, empresas e *stakeholders* envolvidos no cenário esportivo.

Vale ressaltar que as estratégias e decisões tomadas, referentes a cada um dos compostos, adquirem importância mediante a acuidade do processo de planejamento e de um modelo de negócios adequado à realidade do setor (SOARES, 2007).

Para Somoggi (2017), o modelo político empregado nos clubes de futebol do país é o grande responsável pela utilização de práticas de gestão ultrapassadas, sendo necessário um

alinhamento com novas práticas de governança e gestão corporativa. Para que as receitas cresçam, o departamento de marketing dos clubes deve apresentar inovações em sua forma e conteúdo, principalmente através da implantação de um marketing esportivo mais eficiente, criativo e comercialmente atrativo.

2.2 Modelo de Negócios

O desporto, no contexto internacional, é fundamentalmente empresarial, mudando constantemente para atender às demandas de negócios. O esporte teve a contribuição de diferentes áreas, Psicologia, Economia, Marketing, entre outras, no entanto, não faz muito tempo passou a ser discutido a partir de um paradigma empresarial, como forma de agregar valor as estratégias organizacionais das empresas deste setor (RATTEN; RATTEN, 2011).

Para Falcão et al. (2016), a criação de valor tem sido interpretada considerando-se apenas a dimensão composta pelo conjunto de atributos tangíveis e intangíveis inerentes ao produto, ou seja, o numerador da expressão, como as características do produto/serviços sua qualidade e utilidade (empresa), como também os seus benefícios (valor percebido para o cliente). No caso específico do setor em estudo, o que se percebe é a ausência de iniciativas capazes de analisar e interpretar a complexa cadeia da indústria do esporte, bem como os seus atores e funções referidas.

Como exemplo, tem-se o advento do período digital e da “Internet”, o que permitiu às empresas oportunizar novas formas de criação de valor considerando sua atuação na rede, bem como as conseqüências desta. A expansão do conceito de modelo de negócio surgiu do entendimento deste cenário, possibilitando a compreensão deste conjunto de capacidades organizacionais (objetivos econômicos, sociais e estratégicos), bem como a proposição de valor adequada à situação organizacional vigente (OSTERWALDER et al., 2005; SHAFER et al., 2005; ZOTT; AMIT; MASSA, 2010).

Para Zott, Amit e Massa (2010), várias das transformações organizacionais foram beneficiadas pela adoção de tecnologias que proporcionaram o desenvolvimento de novas formas de criação de valor e de relações comerciais entre agentes que tiveram suas faixas de atuação expandidas, contribuindo para a geração de modelos de negócio inovadores e específicos para o seu segmento.

De acordo com Amit e Zott (2001), Lehman-Ortega e Schoettl (2005), Casadesus-Masanell e Ricart (2007) e Casadesus-Masanell e Ricart (2010), o modelo de negócio é a representação do conteúdo, ou seja, a estrutura e governança das transações organizacionais. O mesmo tem o objetivo de identificar oportunidades de negócios que venham a criar valor para a organização e para os *stakeholders*, através do que foi proposto ao cliente, representando o seu conjunto de escolhas e conseqüências e buscando converter esse valor em lucro.

Segundo Osterwalder e Pigneur (2003), Osterwalder (2004), Osterwalder et al. (2005); Keen e Qureshi (2006) e Chesbrough (2010), o conceito de modelo de negócio refere-se a uma descrição simplificada de um processo complexo que diz respeito às atividades relacionadas à oferta de produtos (bens e serviços), ou seja, refere-se ao “que” deveria ser feito, estabelecendo-se os princípios em que a estratégia é construída e buscando inovar a forma de realizar negócios sob condições de incerteza, que, por se tratar de uma nova unidade de análise, podem ser observados e comparados, possibilitando o fornecimento de indicadores que suportam a tomada de decisão nas organizações.

Cada definição ou conceito de modelo de negócio aborda diferentes características, classificações e composição, como também difere no valor entregue ao final do processo (BADEN-FULLER; MORGAN, 2010). O valor é criado a partir da combinação de recursos e pelo poder de influência e relacionamento junto aos *stakeholders* (MORRIS, SCHINDEHUTTE; ALLEN, 2005).

Para Morris, Schindehutte e Allen (2005) e Osterwalder *et al.* (2005), o modelo de negócio deve atender aos aspectos internos e externos das organizações; aos métodos de produção e às variáveis de decisão, bem como à compreensão dos modelos de negócios existentes e viáveis. Vale ressaltar ainda, a ênfase na postura gerencial frente ao mercado na busca pela vantagem competitiva e pela sustentabilidade, como forma de criação de valor e geração de lucro.

Os componentes do modelo de negócio expõem a necessidade de utilização da intuição e da criatividade do gestor, visto que abrangem aspectos internos e externos das organizações, tecnicamente controláveis ou não, os quais, juntamente ao rigor analítico inerente ao processo de inovação estratégica nas organizações, podem resultar em vantagem competitiva para a organização (LEHMANN-ORTEGA; SCHOETTL, 2005; ZOTT; AMITT, 2011).

O processo passa, necessariamente pela capacidade de compreensão e intervenção do gestor, indiferentemente da adoção ou proposição de um modelo, uma vez que há uma multiplicidade de opções de negócios, oriundos de corretos levantamentos e de análises bem fundamentadas.

Klang, Wallnöfer e Hacklin (2010), Baden-Fuller e Morgan (2010) observam a divergência existente entre os componentes presentes na proposição de um modelo de negócio, visto que, cada componente pode ser considerado como um bloco de construção nesta lógica organizacional de criação e captura de valor.

A geração de novos modelos de negócio deve levar em consideração a configuração deste novo cenário, o qual exige um esforço diferenciado do gestor na busca pela compreensão de um novo mercado e, conseqüentemente, na agilidade de suas decisões (MALHOTRA, 2000).

Zott, Amit e Massa (2010) destacam que o surgimento de novos modelos de negócio requer, das organizações, um ambiente mais colaborativo, uma vez que a criação de valor ocorre

mediante o surgimento de novas ideias, resultado do compartilhamento das informações, como também da gestão do conhecimento.

Uma breve abordagem conceitual/cronológica é apresentada no texto que segue, uma vez que se procurou relatos de observações cujos conceitos se aproximavam da realidade verificada no contexto do esporte:

Quadro 1 - Componentes do modelo de negócios.

Autores	Componentes
Amit e Zott (2001)	<ul style="list-style-type: none"> • Conteúdo das operações; • Estrutura das operações; • Governança das transações.
Morris et al. (2005)	<ul style="list-style-type: none"> • Oferta; • Mercado; • Capacidade interna da organização; • Estratégia competitiva; • Fatores econômicos; • Fatores pessoais e de investidores.
Tikkanen et al. (2005)	<ul style="list-style-type: none"> • Rede de relacionamentos da empresa e seus processos: operacional, financeiro e administrativo.
Voelpel et al. (2005)	<ul style="list-style-type: none"> • Configuração e criação de rede de valor para gerar retornos sustentáveis que garantam a satisfação das partes interessadas (organização e <i>Stakeholders</i>).
Aziz et al. (2008)	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Stakeholders</i>; • Competências; • Criação de valor e captação de valor.
Wikström et al. (2010)	<ul style="list-style-type: none"> • Valor e flexibilidade; • Organização; • Inovação e crescimento; • Competência; • Relacionamento e rede de colaboração.

Fonte: elaborado pelo autor (2017).

A seguir, com base nos objetivos propostos, é descrita a metodologia utilizada na presente investigação, bem como os procedimentos de coleta e análise dos dados.

3 Metodologia

Para atender às características da pesquisa, escolheu-se a pesquisa exploratória, que segundo Selltiz et al. (1975) tem como finalidade, entre outras, aumentar o conhecimento do pesquisador sobre o fenômeno que deseja investigar e esclarecer determinados conceitos.

Tomaram-se como população os 20 clubes brasileiros com maior receita em 2017 (SOMOGGI, 2018) e amostra (20% para facilitar a análise e validação da metodologia) definida aleatoriamente (sorteio), conforme segue: São Paulo; Fluminense; Internacional e Coritiba.

A delimitação do estudo a ser realizado é uma tarefa complexa, em função da profundidade dos dados e informações a serem coletadas e analisadas. Para Gil (1994) a determinar a quantidade de dados e informações de um objeto de estudo consiste em uma tarefa de certa complexidade.

Quanto à abrangência e aplicabilidade do estudo de caso como método de pesquisa, para Yin (2001) se trata da investigação de um fenômeno contemporâneo dentro do seu contexto, ainda de acordo com o mesmo, trata-se de um desenho de casos múltiplos por apresentar clubes com estrutura organizacional e aspectos culturais que os distinguem.

De acordo com Pinsonneault e Kraemer (1993), a pesquisa exploratória é indicada quando se pretende apresentar e/ou descobrir novas proposições sobre um tema sobre o qual não se tem muitos dados ou informações que possam levar a eventuais reflexões.

Para Mattar (1999), a pesquisa exploratória endossa a utilização de métodos como: as fontes secundárias; a utilização da experiência e observação informal.

Inicialmente, realizou-se a coleta de dados secundários em sites, relatórios e documentos disponibilizados pelos clubes, seguido de entrevistas estruturadas (direcionada aos diretores e/ou representantes do departamento de Marketing dos 4 clubes) via e-mail para esclarecimentos e completude dos dados coletados, totalizando 04 entrevistas.

Os dados foram agrupados de acordo com os indicadores de pesquisa levantados na introdução deste trabalho e compilados em 06 dimensões (Quadro 2) com 32 (trinta e dois) indicadores, definidos pelo pesquisador com base nas teorias abordadas e analisados através de cruzamento teórico.

A confiabilidade e a validade dos resultados da análise dos dados, neste estudo, foram obtidas pelo processo de triangulação, o qual de acordo com Triviños (1990) e Hammersley e Atkinson (1994) permite aos observadores obterem uma compreensão mais profunda e clara do cenário.

Quadro 2 - Indicadores Marketing Esportivo

Dimensão			Score
D1	1	O clube apresenta em sua área de marketing:	Um depto. estruturado e efetivamente implantado?
	2		Devidamente identificado no site?
	3		Conduzido por gestores profissionais?
	4		Planejamento e objetivos de marketing que atendam às características do mercado (concorrência; consumidor e agremiação)
	5		Há mecanismos de acompanhamento de mercado (pesquisa junto ao consumidor e concorrência)?

Dimensão			Score	
D2	6	Controle e avaliação das ações de marketing	Os instrumentos de controle estão devidamente implantados?	
	7		Verifica-se periodicidade de pesquisas de mercado efetuados pelo depto de mkt nos últimos 3 anos?	
	8		Percebem-se melhorias provenientes dos dados obtidos junto ao mercado?	
	9		O clube sabe quem são os consumidores qualificados (torcedores) e onde estão?	
	10		E os consumidores potenciais (fãs do esporte)?	
	11		O clube conhece as características do mercado (preço/produtos/canais de distribuição, etc.) atendido pela sua marca?	
	12		O clube dispõe de ações específicas para as características de cada um dos mercados atendidos por sua marca?	
D3	13	Verificação das características e estratégias de produto	O clube conhece o comportamento de compra do consumidor de seus serviços?	
	14		O clube apresenta ações de posicionamento de produto e marca?	
	15		Há ações de enfretamento que contemplem a concorrência dos produtos substitutos (cinema, teatro, outras opções de entretenimento)?	
	16		O clube apresenta ações que contemplem os indicadores de utilidade (forma/tempo/lugar e domínio)?	
	17		O clube apresenta ações que contemplem os indicadores de benefícios (status/qualidade/durabilidade/eficiência de custo, etc.)?	
D4	18	Verificação das estratégias de praça	O clube desenvolve ações de mkt específicas para o mercado presente (penetração de mercado)?	
	19		O clube desenvolve ações de mkt específicas para o mercado futuro/novo (desenvolvimento de mercado)?	
	20		O clube apresenta uma política de franquia devidamente institucionalizada e reconhecida pelos franqueados?	
	21		O clube procura atender às características do clima (leis	

MARKETING ESPORTIVO DOS CLUBES DE FUTEBOL DO BRASIL – PROPOSIÇÃO DE UM MODELO DE NEGÓCIOS

Dimensão			Score
			pertinentes ao preço; governo, economia e sociedade) para a definição de suas estratégias de segmentação de mercado?
	22		O clube procura atender às características da concorrência (número, localização, métodos de distribuição) para a definição de suas estratégias de segmentação de mercado?
	23		O clube procura atender às características dos canais/intermediários (disponibilidade / localização / custo / pontos fortes e fracos / aceitação) para a definição de suas estratégias de segmentação de mercado?
	24		O clube apresenta ações de intensidade de distribuição diferenciadas, ou seja, considerando as características do mercado (consumidor e concorrente)?
D5	25	Estratégias de promoção: práticas promocionais (posicionamento e fortalecimento de marca)	Há ações de mkt que contemplem a extensão das linhas de produtos e serviços licenciados?
	26		As abordagens de venda atendem a diversidade do mercado (perfil de consumidores e isocota), contemplado?
	27		As ações de mkt atendem as questões legais e éticas?
	28		Há ações de mkt diferenciadas (composição promocional) que contemplem produtos e objetivos específicos?
D6	29	Verificação da estratégia de determinação de preço	A definição do preço dos produtos e serviços leva em consideração o consumidor?
	30		A definição do preço dos produtos e serviços leva em consideração a concorrência?
	31		A definição do preço dos produtos e serviços leva em consideração o clima (leis pertinentes ao preço; governo, economia e sociedade)?
	32		A definição do preço dos produtos e serviços leva em consideração a realidade financeira (DRE) do próprio clube?

Fonte: elaborado pelo autor, com base em Mullin, Hardy e Sutton (2004), Pitts e Stotlar (2002) e Parks e Quarterman (2002).

No presente estudo, a análise deu-se pelas fontes (documentos formais e informais, entrevistas e observação), utilizando-se da teoria (revisão teórica e do marco metodológico).

4 Análise e Discussão dos Dados

O bloco a seguir apresenta a análise e a discussão dos dados obtidos, ampliando-se a compreensão das variáveis que dificultam o processo de gestão mercadológica. Na sequência sugere-se um modelo de negócios, descrito de forma a permitir uma reflexão sobre a arquitetura de processos vigentes e que busca atender às características das estratégias de marketing esportivo apresentadas pelos clubes de futebol em estudo.

A descrição qualitativa das principais características da estrutura de marketing dos clubes pesquisados é apresentada no Quadro 3.

Quadro 3 - *Framework* de análise

Itens pesquisados	Características	Análise Teórica
Departamento de Marketing	Considerando a formatação apresentada pelos clubes em questão, o destaque deve ser dado ao Internacional e ao Fluminense, os quais apresentaram o melhor desempenho e efetividade entre os indicadores analisados, seja no que se refere a implantação; as estratégias de comunicação digital; a presença de gestores profissionais à frente do departamento de marketing e à existência de uma estratégia formal que conduz e parametriza às ações de marketing do clube.	Carraveta (2006); Aidar, Oliveira e Leoncini (2002); Fernandes (2000); Edward Freedman (2003); Stotlar e Pitts (2002); Afif (2006); Cardia (2004); Kotler e Keller (2006); Oliveira <i>et al.</i> (2011);
Controle e avaliação das ações de marketing	No que se refere ao controle e avaliação das ações de marketing, ressalta-se o desempenho do Fluminense e do São Paulo, que apresentaram melhor compreensão e atendimento aos indicadores desta dimensão, com destaque às melhorias provenientes dos dados obtidos junto ao mercado (<i>Shopper</i>) em que estão inseridos. O Internacional apresentou maior dificuldade na execução das atividades de controle e avaliação. A inexistência de instrumentos que facilitaríamos a leitura do cenário justificaria a parcialidade ou mesmo a nulidade com que alguns dos indicadores foram atendidos, com destaque a fragilidade de conhecimento dos <i>Shoppers</i> .	Mullin, Hardy e Suton (2004); Cardia (2004); Somoggi (2006); Summer e Morgan (2008).

Itens pesquisados	Características	Análise Teórica
Verificação das características e estratégias de produto	<p>A intensidade do foco nas estratégias de produto pode ser constatada, mais efetivamente, nas ações dos clubes paulista e gaúcho, seja pela existência de ações frente à concorrência de produtos substitutos (São Paulo) ou pelas estratégias de posicionamento de produto e marca (Internacional). Elas indicam uma preocupação maior por parte destes gestores quanto à proposição de ações de enfrentamento junto ao mercado em que estão inseridos.</p> <p>O Fluminense apresentou uma dificuldade maior do que as outras equipes no que se refere à verificação de efetividade dos indicadores de estratégias de produto, principalmente no que tange às ações de enfrentamento e posicionamento do clube.</p>	<p>Mullin, Hardy e Sutton (2004); Kotler e Keller (2006); Sherman (1991); Cardia (2004); Kroeff (<i>apud</i> Fernandes, 2000); Hooley, Saunders e Piercy (2001); Teitelbaum (1997); Laurence (2005); Pitts e Stotlar (2002); Cavalcanti (2003); Summer e Morgan (2008).</p>
Verificação das estratégias de praça	<p>Os clubes apresentaram um comportamento próximo, com destaque ao Fluminense, que obteve, pontuação máxima em todos os indicadores verificados; seguido de São Paulo e Internacional, que apresentaram diferenças nas ações de cobertura de mercado (política de franquias em formatação e fragilidade das estratégias de distribuição). Apesar da boa pontuação, o Coritiba se destaca por não apresentar uma política de franquia elaborada e devidamente institucionalizada.</p>	<p>Kotler e Keller (2006); Pitts e Stotlar (2002); Amir Somoggi (2005); Pitts e Stotlar (2002); Mullin, Hardy e Sutton (2004); Summer e Morgan (2008).</p>
Estratégias de promoção: práticas promocionais	<p>Os clubes apresentaram determinada uniformidade nas estratégias de promoção, principalmente no que se refere ao cumprimento legal e ético das ações propostas. Suas diferenças partem da forma e intensidade com que tratam as ações que contemplam o comportamento de compra de alguns mercados (processo de decisão e perfil do <i>shopper</i>).</p>	<p>Mullin, Hardy e Sutton (2004, p. 166) Amir Somoggi (2006); Mullin, Hardy e Sutton (2004); Pitts e Stotlar (2002); Mullin, Hardy e Sutton (2004); Peppers e Rogers (2001).</p>
Verificação da estratégia de determinação de preço	<p>Nesta última dimensão, destaca-se o São Paulo, visto que o único indicador atendido parcialmente foi o clima (leis pertinentes ao preço, governo, economia e sociedade) quando da determinação do preço.</p> <p>Internacional e Fluminense, respectivamente, apresentaram algumas variações quanto à cobertura dos indicadores, porém, todos foram atendidos com intensidades diferentes. No caso do Coritiba, o que chama a atenção é a não utilização do DRE na definição das estratégias de preço, instrumento essencial</p>	<p>Fernandes (2000); Pindyck e Rubinfeld (1998); Aidar, Leoncini e Oliveira (2002); Mullin, Hardy e Sutton (2004); Szymanski e Kuyper (1999); Mullin, Hardy e Sutton (2004).</p>

Itens pesquisados	Características	Análise Teórica
	para o início de qualquer estratégia de marketing.	
Verificação dos instrumentos, processos de controle e <i>Feedback</i>	No que se refere ao controle e avaliação das ações de marketing, ressalta-se o desempenho do Fluminense e São Paulo, os quais apresentaram melhor compreensão e atendimento aos indicadores desta dimensão, com destaque às melhorias provenientes dos dados obtidos junto ao mercado (<i>Shopper</i>) em que estão inseridos. O clube gaúcho apresentou maior dificuldade na execução das atividades de controle e avaliação. A inexistência de instrumentos que facilitariam a leitura do cenário justificaria a parcialidade ou mesmo a nulidade com que alguns dos indicadores foram atendidos, com destaque a fragilidade de conhecimento dos <i>Shoppers</i> .	Mullin, Hardy e Sutton (2004); Kotler e Keller (2006); Pitts e Stotlar (2002); Kotlere e Keller (2006); Summer e Morgan (2008).

Fonte: Elaborado pelo autor (2017).

Desta forma, a presente pesquisa pretende ampliar essa compreensão por meio da discussão das 1- características de mercado que influenciam o mercado esportivo; 2- relação da estratégia do produto com o conceito do ciclo de vida; 3- análise dos esforços promocionais e de vendas utilizados; 4- práticas de determinação de preços e 5- instrumentos de controle e *feedback* adotados pelos clubes, conforme segue:

1 - Características de mercado que influenciam o mercado esportivo:

- a) Ambiente cooperativo e político: há um departamento estruturado e efetivamente implantado, gerido por profissionais contratados. Conforme verificado junto aos documentos que regem os estatutos dos clubes, suas decisões passam pela análise da presidência e de alguns conselheiros, ou seja, o departamento de marketing não apresenta total autonomia para implementação de suas ações. Assim, percebe-se a influência de outros agentes, cada qual assumindo seu grau de responsabilidade e interferência junto ao processo. No que se refere à influência pública, há preocupação no atendimento aos interesses sociais (Lei Pelé e Estatuto do Torcedor, etc.) e do clube, conforme observado junto ao estatuto destas agremiações. Considera-se que o ambiente legal incide sobre os resultados de toda e qualquer estratégia. A análise aprofundada da legislação, por parte dos profissionais de marketing, pode ser usada para revelar oportunidades e ameaças ao negócio esportivo;
- b) Ambiente competitivo: Neste cenário é considerado o impacto das ações de enfretamento. Percebe-se o desconhecimento ou mesmo a falta de informações dos

clubes na identificação de seus concorrentes, fato que se verifica na fragilidade das ações apresentadas pelos mesmos. No entanto, ressalta-se que o estudo de tendências e ações da empresa, bem como da capacidade financeira da concorrência (outras empresas do setor de entretenimento) e das suas táticas de marketing, entre outras, são essenciais para o conhecimento e caracterização do ambiente competitivo;

- c) Ambiente econômico: Evidencia-se a preocupação no que se refere à saúde financeira dos clubes, como também as projeções econômicas do mercado em que estão inseridos. No entanto, verifica-se um baixo comprometimento do gestor no que tange à preocupação com o processo de decisão de compra do consumidor e a variável preço, como também com a interferência da concorrência na formulação da estratégia deste indicador.

2 - Relação da estratégia do produto com o conceito do ciclo de vida:

Em quase todos os clubes pesquisados, evidencia-se um conhecimento parcial do comportamento de compra, no entanto, as informações que alimentam este indicador apresentam pouco ou quase nenhuma base científica, como se observa pela falta de dados e informações que facilitam a leitura da estratégia de produto no que se refere, particularmente, à concorrência frente aos produtos substitutos, aos indicadores de utilidade (forma / tempo / lugar e domínio) e aos indicadores de benefícios (status / qualidade / durabilidade / eficiência de custo, etc.), aspectos estes ilustrados pela falta de um instrumento de controle efetivamente implantado.

Para Mullin, Hardy e Sutton (2004, p. 102), “os profissionais de marketing devem considerar os consumidores e os concorrentes simultaneamente, caso contrário, os consumidores não reconhecerão o clube como capaz de atender às suas necessidades”.

3 - Análise dos esforços promocionais e de vendas utilizados:

No que se refere às estratégias de praça e promoção, verifica-se a existência de ações pontuais e em sua maior parte, parcialmente efetivas. Observa-se uma preocupação com relação às estratégias de crescimento e com a interferência dos agentes externos (governo, concorrência, sociedade) na definição das estratégias de cobertura de mercado). Evidencia-se também, o cuidado na elaboração de estratégias de comunicação que atendam às características do mercado, procurando contemplar a maior parte dos consumidores.

Os consumidores selecionam e rejeitam uma considerável quantidade de informações de produtos e marketing transmitidas por fontes de comunicação tradicionais. Sendo assim, podem não estar conscientes de seus desejos até que sejam estimulados pelo profissional por meio de atividades promocionais selecionadas e elaboradas (PITTS; STOTLAR, 2002).

Os clubes destacam que as ações promocionais procuram atender à diversidade de público com a extensão da linha de produtos e serviços ofertados, seja por intermédio de lojas próprias, internet ou lojas franquizadas.

De acordo com Soares (2007), as ações promocionais propostas pelos clubes de futebol têm o intuito de fortalecer o sentimento de cumplicidade entre torcedor e clube.

Cabe, assim, às estratégias de promoção de vendas satisfazer o desejo do consumidor-torcedor e promover a sua ação, apresentando propostas de curto prazo que atendam à demanda percebida, como as vendas de pacotes e ingressos promocionais, entre outros.

De acordo com Pitts e Stotlar (2002, p. 255), “as promoções de vendas são atividades de curta duração, destinadas a levar os consumidores a uma troca imediata.” Verifica-se a fragilidade destas estratégias, exatamente em função do curto prazo dado às ações promocionais desenvolvidas pelos clubes, deixando as agremiações muito dependentes dos resultados que as equipes possam obter dentro de campo, não permitindo, como consequência, um planejamento seguro de suas atividades administrativas (SOARES, 2007).

4 - Práticas de determinação de preços:

Para grande parte dos clubes pesquisados, a estratégia de definição de preço dos produtos e serviços atende, em parte, o consumidor e a concorrência, principalmente em relação aos descontos, preços diferenciados, formas de pagamento, entre outros, como pode ser facilmente observado nos sites de venda de ingresso destes clubes.

Segundo Mullin, Hardy e Sutton (2004), os gestores devem analisar as percepções do consumidor, bem como os objetivos da organização ao estabelecer os preços dos produtos, podendo ser influenciados por alguns destes indicadores, tais como: a utilização eficiente dos recursos (humanos, espaciais); equidade (capacidade do consumidor para pagar); oportunidades máximas de participação; atitudes/imagem positivas do usuário; exposição e distribuição máxima do produto; lucros e sobrevivência.

Um fato há que se destacar: a utilização, pela maioria dos clubes, do demonstrativo de resultado do exercício (DRE), instrumento de controle que deve espelhar a realidade de uma empresa, no caso, o clube. Ressalta-se que em muitos casos, isso torna-se impossível, seja pela omissão dos dados ou pela falta de precisão dos mesmos.

5 - Instrumentos de controle e *feedback* adotados pelos clubes:

Segundo Hunger e Wheelen (2002), a avaliação e o controle proporcionam o *feedback* necessário para a gerência avaliar os resultados e desencadear as ações corretivas, quando necessárias.

Verificou-se, junto aos clubes, a fragilidade ou inexistência de instrumentos de avaliação e controle, principalmente pela falta de recursos humanos e tecnológicos capazes de atender a demanda.

Mullin, Hardy e Sutton (2004) destacam que um sistema efetivo de controle de marketing deve ser parte de um sistema de planejamento constante, o qual apresente ao menos: objetivos e declarações da missão claros e definidos; estrutura organizacional adequada ao que se pretende atingir; padrões e critérios de desempenho alinhados e definidos em conformidade com os objetivos propostos e métodos (avaliação e controle) para *feedback* e ajuste da estratégia, estrutura e pessoal, conforme a necessidade.

Os autores ainda enfatizam a necessidade de se monitorar alguns aspectos, como: a função de marketing; a pesquisa junto aos consumidores potenciais e suas necessidades; a segmentação de mercado; o posicionamento do produto; o *mix* de marketing; os patrocínios e, finalmente, o processo de avaliação.

A proposta do modelo de negócios para o marketing esportivo (Quadro 4) procura atender ao intervalo percebido entre o proposto pelos gestores e o que efetivamente ocorre após a execução do plano, conforme segue:

Quadro 4 - Modelo de negócio/marketing para os clubes de futebol do Brasil

Parcerias chave	Atividades chave	Proposta de valor	Relações com clientes	Segmentos de mercado
Agentes Externos e Agentes Internos	Entretenimento (Jogo de futebol, Visita guiada, Gastronomia/etc), Reuniões corporativas, Atividades Sociais (esporte amador, escolinhas de futebol, etc).	Entretenimento para família, Relacionamento empresarial / social, Intervenção social (projetos sociais)	Fidelidade ao Clube, Marca forte/ Expertise em eventos, <i>Hospitality</i>	Mercado de massa, Nichos potencialmente exploráveis (corporativo/fãs do esporte etc.)
	Recursos chave Sócio-torcedor, Sócio-patrocinador, Sócio-apoiador (Patrocinador / Apoiador), Fã do esporte (cliente potencial), Arena / Loja própria / Franquias (Lojas e escolas de futebol), Licenciamento, <i>Merchandising</i> , Mídia Social.		Canais Arena, Lojas Próprias, Lojas Franqueadas, <i>WEB</i> , Varejo	

<p>Estrutura de custos Clube (Equipe de futebol), Clube (Estrutura social), Jogadores (Masc./Fem. - Insumo), Projetos sociais (esporte amador, etc.)</p>	<p>Fontes de Receita Mensalidade/Ticket, Patrocínio Uniforme/Placas, Venda produtos oficiais e licenciados (loja própria/varejo e franquias), Visitas ao Museu e <i>Parking</i>, TV (<i>Pay per view</i> /Publicidade), Cliente potencial (consumidor do esporte), Venda de atletas</p>
---	---

Fonte: elaborado pelo autor (2017).

O modelo de negócio proposto contempla os *stakeholders* atuais e potenciais, possibilitando uma melhor compreensão das áreas de competência, bem como amplia o foco do gestor para a gestão executiva, de forma lógica e racional.

1. Parcerias Chave

- a) Agentes externos: influência do governo, patrocinadores, apoiadores, fornecedores oficiais, investidores, torcedores, clubes estrangeiros, agentes e entidades do futebol (Fifa, Comebol, CBF, Federações Estaduais).
- b) Agentes internos: dirigentes, conselheiros, sócios, torcidas organizadas, atletas, funcionários.

2. Atividades Chave

- a) Entretenimento: Jogo, Arena (visitas guiadas).
- b) Negócios: reuniões corporativas; projetos sociais (projetos que visem o desenvolvimento social/econômico da região na qual está inserido o clube).

3. Proposta de Valor

- a) Entretenimento para a família: programa que atende aos diversos interesses dos membros da família (jogo, restaurante, compras, reunião entre amigos, etc.)
- b) Relacionamento empresarial/social: alternativa para reuniões empresariais a serem promovidas pelos patrocinadores e apoiadores, bem como pelos *stakeholders* que atendam ao perfil de interesse comercial.
- c) Intervenção social: elaboração de projetos de atendimento às necessidades locais, buscando a melhoria dos moradores atendidos pelo empreendimento Arena.

4. Relações com clientes

- a) Fidelidade ao clube: a paixão (amor e ódio) com a qual o consumidor (torcedor) se entrega ao clube caracteriza a fidelidade de seu relacionamento;
- b) Marca forte: os clubes em estudo apresentam capilaridade interessante, estando presentes, decisivamente, nos estados do RS/PR/SP e RJ, fornecendo, acima de tudo, potencial para retorno aos patrocinadores e apoiadores;
- c) Expertise em eventos: a compreensão da estratégia envolvida na organização de grandes eventos permite que o clube se credencie como potencial gestor para eventos corporativos de grande monta;
- d) *Hospitality*: local destinado para ações de relacionamento entre os patrocinadores, apoiadores, fornecedores oficiais, bem como as demais empresas envolvidas com o evento, desde que não haja conflito de interesse com os *stakeholders* oficiais;

5. Canais

- a) Praça: instalação, acessibilidade, estacionamento, arredores (Design/planta, comodidade/segurança e pessoal), percepção do consumidor e canais de marketing (Arena, pontos de varejo, franquia, parceria com firma de ingressos, WEB/ TV, sistema telefônico);
- b) Segmento de mercado;
- c) Pesquisa de mercado: utilização de dados primários (pesquisa junto ao torcedor) e secundários (Internos: ex.: registros de frequência – borderôs, número de sócios – prospectados, ativos e inativos, transações efetuadas – compra e venda de jogadores, Externo: ex.: questões legais – Lei Pelé, Estatuto do torcedor, Estatuto do esporte, Direito de arena, etc.);
- d) Sistema de informação de marketing: responsável pela elaboração de uma base de dados centralizada, na qual deverá conter informações sobre o consumidor, registros contábeis, financeiros, stakeholders, etc. Será responsável também pela disseminação e pelo esclarecimento dos objetivos e metas de marketing;
- e) Decisões de mercado-alvo: considerando as quatro bases comuns:
 - a forma de vida do consumidor (estilo de vida);
 - o estado mental do consumidor (psicográfica);
 - a utilização do produto;
 - os benefícios do produto.
 - estrutura de custos.
- f) Clube: Custos administrativos/financeiros/marketing/controladoria;

- g) Estrutura social: dependências sociais (piscina/clubes social/etc/);
- h) Equipe de futebol: Custos fixos do plantel masculino e feminino (exigência aos clubes que estejam envolvidos nas competições organizadas pela Conmebol/facultativo para os demais)
- i) Projetos Sociais: Ações que atendam às necessidades de desenvolvimento sócio/econômico do meio em que está inserido o clube.

6. Fontes de Receitas

- a) Estratégia de marketing esportivo: análise (*swot*), elaboração (ações), implementação e controle do *mix* de marketing esportivo.
 - Preço: deve-se considerar as condições de mercado e os preços dos concorrentes, como também os objetivos do clube-empresa (lucro), a frequência do evento e a influência dos patrocinadores;
 - Produto: acessórios e equipamentos, regras, jogadores, local e técnicas (Subprodutos: mascotes, ingressos, estatísticas, música, vídeos e programas);
 - Promoção:
- b) Licenciamento: (1) de acessórios (coordena os contratos de licenciamento e design para as seguintes linhas: uniformes da equipe, bonés, agasalhos, roupas para atividades esportivas, etc.); (2) de não-acessórios (coordena os contratos de licenciamento e planos de linhas para produtos diversos: material escolar, mobília doméstica, eletroeletrônicos, bens esportivos, jogos, brinquedos, publicações, etc.);
 - Propaganda/mídia eletrônica: sinalizações, endossos, mídia impressa, mídia radiotelevisiva, painéis, dirigíveis e ônibus, internet;
 - Vendas pessoais e promoções de vendas: telemarketing, mala-direta, vendas pessoais e pós-venda;
 - Licenciamento promocional e patrocínio: define as regras para o patrocínio, recruta e seleciona, conforme perfil (pré-definido), as empresas patrocinadoras; trabalha para garantir aos patrocinadores alguns dos benefícios listados: mídia/exposição; oportunidades de vendas; fortalecimento da imagem; comunicação efetiva com o mercado-alvo; oportunidade de hospitalidade e posicionamento da marca;
 - Relações públicas: (1) de curto prazo: relações de mídia (verbalmente ou através de outros veículos); (2) de longo prazo: relações comunitárias (relacionamento).

- c) Feedback e controle: A avaliação abrange um sistema para análise das estratégias de marketing, com a finalidade de determinar se as mesmas estão atingindo os objetivos propostos.

Os gestores da alta direção desempenham um papel crítico nos esforços da empresa, sendo-lhes, frequentemente, atribuído o sucesso ou o fracasso organizacional, resultado direto da qualidade e da eficácia das decisões tomadas (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2013).

Considerações Finais

Modelos de gestão oriundos de outros continentes foram a solução encontrada para a gestão profissional de muitos dos clubes de futebol do Brasil. No entanto, questionamentos acerca da qualidade da gestão, bem como a compreensão dos aspectos que permeiam o atual cenário mercadológico, fazem parte da rotina dos atuais gestores destes clubes.

Segundo Hunger e Wheelen (2002, p. 4), “a gestão estratégica é o conjunto de decisões e ações planejadas que determinam o desempenho de uma corporação em longo prazo.” Esse tipo de gestão inclui uma análise profunda dos ambientes interno e externo, formulação da estratégia (planejamento estratégico ou de longo prazo), como também a implementação da mesma, além da avaliação e do controle.

As estratégias de marketing, elaboradas e implementadas nos clubes estudados, apresentam “barreiras ou dificultadores” que comprometem sua gestão profissional. Embora os discursos apresentados estejam adequados à realidade em que os mesmos se encontram, as informações e os dados colhidos na pesquisa direcionam a análise para um cenário diferente.

Caberia ressaltar que a ineficiência dos instrumentos de controle; a falta de profundidade dos dados e informações obtidas junto ao mercado; a superficialidade com que o mercado e os consumidores são tratados; a fragilidade dos dados internos (financeiro) disponibilizados aos gestores, entre outros, caracterizam o momento do marketing esportivo dos clubes de futebol no Brasil, fatores estes que acabam por dificultar seu processo de gestão.

Aos gestores, cabe a reflexão e compreensão dos dados e do modelo apresentado nesta pesquisa, cujo principal objetivo foi instigar novas discussões acerca da realidade da gestão do marketing esportivo dos clubes de futebol do Brasil na busca de seu fortalecimento e profissionalização.

Referências

AMIT, R.; ZOTT, C. Value creation in E-business. **Strategic Management Journal**, v. 22, n. 6, p. 493-520, 2001.

- AMIT, R., ZOTT, C. **Business Model Innovation: creating value in times of change**, IESE Business School – University of Navarra, Madrid: Spain, 2010.
- BÁCS, É. B. M. Challenges to Professional Football Companies and their Answers with Particular Regard to Organizational Changes. **Law and Economics Review**, v. 5, n. 2, p. 105-125, 2014.
- BADEN-FULLER, C.; MORGAN, M. S. Business Models as Models. **Long Range Planning**, v. 43, n. 2-3, p. 156-171, 2010.
- CARDIA, W. **Marketing e patrocínio esportivo**. Porto Alegre: Ed. Bookman, 2004.
- CAMPOMAR, M. C. **Relações entre Marketing e Esporte**. Revista Marketing, São Paulo, n. 233, p. 54, 1992.
- CASADESUS-MASANELL, R.; RICART, J. E. (2010). From Strategy to Business Models and onto Tactics. **Long Range Planning**, v. 43, n. 2-3, p. 195-215, 2010.
- CHADWICK, S. Sports marketing: a discipline for the mainstream. **International Journal of Sports Marketing & Sponsorship**, v. 7, n.1, p. 7, 2005.
- CHESBROUGH, H. Business Model Innovation: Opportunities and Barriers. **Long Range Planning**, v. 43, n. 2-3, p. 354-363, 2010.
- FATTA, G. L. *et al.* Gestão e estrutura organizacional no futebol: uma revisão sistemática. **Revista Intercontinental de Gestão Desportiva – RIGD**, v. 6, n. 2, p. 234-243, 2016.
- FAGUNDES, A. F. A. *et al.* A publicação acadêmica de marketing esportivo no Brasil. **REMark – Revista Brasileira de Marketing**, v. 11, n. 2, p. 94-119, 2012.
- FALCÃO, R.F. *et al.* A criação de valor para o cliente com base nos processos estratégicos de segmentação e posicionamento. **RIMAR – Revista Interdisciplinar de Marketing**, v. 6, n. 2, p. 25-41, 2016.
- FULLERTON, S.; MERZ G. R. (2008). The four domains of sports marketing: a conceptual framework. **Sport Marketing Quarterly**, p. 90-108.
- GASPAR, M. A. *et al.* (2014). Marketing esportivo: um estudo das ações praticadas por grandes clubes de futebol do Brasil. **Podium Sport, Leisure and Tourism Review**, n.3, v. 1, p. 12-28, 2014.
- GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1994.
- HAMMERSLEY, M., ATKINSON, P. **Etnografia: métodos de investigación**. Barcelona: Piados, 1994.
- HITT, M. A. *et al.* **Strategic Management: competitive & globalization concepts**. Stanford: Cengage Learning, 2013.
- HUNGER, D. J., & WHEELLEN, T. L. **Gestão estratégica: princípios e prática**. Rio de Janeiro: Reichmann & Affonso, 2002.

- KEEN, P., & QURESHI, S. Organizational Transformation through Business Models: A Framework for Business Model Design. **Anais [...]. In: IEEE (eds.). 39th HAWAII INTERNATIONAL; CONFERENCE ON SYSTEM SCIENCES.** 1-10. Hawaai, 2006.
- KLANG, D. J. H., WALLNÖFER, M.; HACKLIN, F. **The Anatomy of the Business Model: A Syntactical Review and Research** Agenda. Summer Conference 2010 - Opening Up Innovation. p. 1-31, London: Imperial College London Business School, 2010.
- KOTLER, P.; KELLER, K. L. **Administração de marketing.** São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.
- LEHMANN-ORTEGA, L., SCHOETTL, J. From buzzword to managerial tool: the role of business model in strategic innovation. **CLADEA**, Santiago de Chile: Santiago. 2005. Disponível em: <http://www.iae.univ-lille1.fr/SitesProjets/bmcommunity/Research/Businessmodelsantiago.pdf>. Acesso em: 02 Jun. 2022.
- LEONCINI, M. P. **Entendendo o negócio futebol: um estudo sobre a transformação do modelo de gestão estratégica nos clubes de futebol.** (Doutorado em Engenharia) - Escola Politécnica de São Paulo, São Paulo, São Paulo, 2001.
- MALHOTRA, Y. Knowledge management and new organization forms: a framework for business model innovation. **Information Resources Management Journal**, v. 13, n. 1, p. 1-31, 2000.
- MATTAR, M. F. **Na trave: o que falta para o futebol brasileiro ter uma gestão profissional.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2014.
- MELO NETO, F.P. **Marketing esportivo.** Rio de Janeiro: Record, 1995.
- MIHAI, A. L. Sport Marketing Mix Strategies. **Cross-Cultural Management Journal**, 2013.
- MORGAN, M. J., SUMMER, J. **Marketing Esportivo.** São Paulo: Thomson, 2008.
- MORRIS, M., SCHINDEHUTTE, M., & ALLEN, J. The entrepreneur's business model: toward a unified perspective. **Journal of Business Research**, v. 58, n. 6, p. 726-735, 2005.
- MULLIN, B. J.; HARDY, S.; SUTTON, W.A. **Marketing esportivo.** Porto Alegre: Artmed/Bookman, 2004.
- OLIVEIRA, B. et al. **Gestão de Marketing.** São Paulo: Pearson, 2011.
- OLIVEIRA, M. C. *et al.* Características da estrutura organizacional dos clubes de futebol brasileiros: o que dizem os estatutos? **Revista de Contabilidade e Organizações.** n. 31, p. 47, 2017.
- OSTERWALDER, A., & PIGNEUR, Y. Modeling value propositions in e-Business. *In: PROCEEDINGS OF THE 5TH INTERNATIONAL CONFERENCE ON ELECTRONIC COMMERCE*, p. 429-436, 2003.
- OSTERWALDER, A. **The Business Model Ontology** - A proposition in a design science approach Business, 2004.
- OSTERWALDER, A.; PIGNEUR, Y.; TUCCI, C. L. Clarifying Business Models: Origins, Present and Future of the Concept. **Communications of the Association for Information Systems.** v. 16, p. 1-29, 2005.

- RODRIGUES, M. S.; SILVA, R.C. A estrutura empresarial nos clubes de futebol. **Organizações & Sociedade**, v. 16, n. 48, p. 17-37, 2009.
- PINSONNEAULT, A., KRAEMER, K. L. Survey research methodology in management information system: an assessment. **Journal of Management Information Systems**, v. 10 n. 2, p. 75-105, 1993.
- PITTS, B. G.; STOTLAR, D. K. **Fundamentos do marketing esportivo**. São Paulo: Phorte, 2002.
- ROSSMAN, M. **Multicultural marketing**. New York: AMACOM Books, 1994.
- SHAFER, S.; SMITH, H.; LINDER, J. The power of business models. **Business Horizons**, v. 48, n. 3, p.199-207, 2005.
- SHANK, M.D. **Sports Marketing – A strategic perspective**. Slade River, NJ: Prentice Hall Upper, 2005.
- SCHWARTZ, E.C.; HUNTER, J.D. **Advanced Theory and Practice in Sports Marketing**. Oxford: Elsevier's Science & Technology Department, 2008.
- 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. (Doutorado em Administração) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade Universidade de São Paulo, 2017.
- SOMOGGI, A. **Marketing dos clubes brasileiros precisa se reinventar**. Lance, 2018. Disponível em: <http://blogs.lance.com.br/somoggi/marketing-dos-clubes-brasileiros-precisa-se-reinventar/>. 2018. Acesso em: 13 out. 2018.
- SOMOGGI, A. **Finanças dos Clubes Brasileiros em 2017**. Sports Value. 2018. Disponível em: <http://www.sportsvalue.com.br/wp-content/uploads/2018/05/Sports-Value-Financas-Clubes-Brasileiros-Maio18.pdf>. Disponível em: 13 out. 2018.
- SOMOGGI, A. O futebol brasileiro parou no tempo. **Lance**, 2013. Disponível em: <http://blogs.lance.com.br/somoggi/futebol-brasileiro-parou-no-tempo/>. Acesso em: 27 mar. 2017.
- SOMOGGI, A. Receitas do futebol brasileiro na última década. **Meio & Mensagem**, 2013. Disponível em: <http://www.meioemensagem.com.br/home/marketing/ponto-de-vista2013/08/09Receitas-do-futebol-brasileiro-na-ultima-decada.html>. Acesso em: 18 nov. 2022.
- SOMOGGI A. **Finanças dos Clubes Brasileiros**. Disponível em: <http://www.sportsvalue.com.br/wp-content/uploads/2018/05/Sports-Value-Financas-Clubes-Brasileiros-Maio18.pdf>. Acesso em: 20 out. 2022.
- SZYMANSKI, S.; KUYPERS, T. **Winners and losers. The business strategy of football**. England: Penguin Books Ltda, 1999.
- TAYLOR, R. As dimensões sociais do relacionamento comercial entre os clubes de futebol e suas comunidades. Anais, *In*: CONGRESSO INTERNACIONAL EAESP DE GESTÃO DE ESPORTES ORGANIZADO PELA FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS. *São Paulo*: Fundação Getúlio Vargas, 1998.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais:** a pesquisa qualitativa em Educação. São Paulo: Atlas, 1990.

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

ZOTT, C., AMIT, R., & MASSA, L. The Business Model: Recent Developments and Future Research. *Journal of Management*, v. 4, n. 37, p.1019-1042, 2011.

ZOTT, C., AMIT, R., & MASSA, L. **The business model: theoretical roots, recent developments and future research.** Business: Navarra, 2010.