

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
FACULDADE DE BIBLIOTECONOMIA E COMUNICAÇÃO
CURSO COMUNICAÇÃO SOCIAL - HABILITAÇÃO PUBLICIDADE E PROPAGANDA

ANA CAROLINA NOGUEIRA

MARKETING ESPORTIVO COM ÊNFASE SOCIAL:
ANÁLISE DA CAMPANHA MEU SANGUE É RUBRO-NEGRO

PORTO ALEGRE
2019

ANA CAROLINA NOGUEIRA

**MARKETING ESPORTIVO COM ÊNFASE SOCIAL:
ANÁLISE DA CAMPANHA MEU SANGUE É RUBRO-NEGRO**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Faculdade de Biblioteconomia e Comunicação da Universidade Federal do Rio Grande do Sul como requisito parcial à obtenção do grau de Bacharela em Comunicação Social - Habilitação Publicidade e Propaganda.

Orientador: Prof^a. Dr^a. Enói Dagô Liedke

PORTO ALEGRE
2019

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
FACULDADE DE BIBLIOTECONOMIA E COMUNICAÇÃO
CURSO COMUNICAÇÃO SOCIAL – HABILITAÇÃO PUBLICIDADE E
PROPAGANDA

AUTORIZAÇÃO

Autorizo o encaminhamento para avaliação e defesa pública do TCC (Trabalho de Conclusão de Curso) intitulado **Marketing Esportivo com Ênfase Social: Análise da Campanha Meu Sangue é Rubro-Negro**, de autoria de **Ana Carolina Nogueira**, estudante do curso de **Comunicação Social – Habilitação Publicidade e Propaganda**, desenvolvido sob minha orientação.

Porto Alegre, 24 de junho de 2019

Assinatura

Prof^ª. Dr^ª. Enói Dagô Liedke

CIP - Catalogação na Publicação

Nogueira, Ana Carolina
Marketing esportivo com ênfase social: análise da
campanha Meu Sangue é Rubro-negro / Ana Carolina
Nogueira. -- 2019.
70 f.
Orientador: Enói Dagô Liedke.

Trabalho de conclusão de curso (Graduação) --
Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Faculdade
de Biblioteconomia e Comunicação, Curso de Publicidade
e Propaganda, Porto Alegre, BR-RS, 2019.

1. Marketing Esportivo. 2. Futebol. 3. Campanha
Publicitária. 4. Doação de Sangue. I. Dagô Liedke,
Enói, orient. II. Título.

ANA CAROLINA NOGUEIRA

MARKETING ESPORTIVO COM ÊNFASE SOCIAL:
ANÁLISE DA CAMPANHA MEU SANGUE É RUBRO-NEGRO

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Faculdade de Biblioteconomia e Comunicação da Universidade Federal do Rio Grande do Sul como requisito parcial à obtenção do grau de Bacharel em Comunicação Social - Habilitação Publicidade e Propaganda.

BANCA EXAMINADORA

Prof^a. Dr^a. Enói Dagô Liedke - UFRGS (Orientadora)

Prof^a. Dr^a. Mariângela Machado Toaldo

Prof^a. Dr^a. Helenice Carvalho

AGRADECIMENTOS

Primeiramente, agradeço à minha família, que sempre me proporcionou os melhores estudos e as melhores oportunidades, dando todo o suporte necessário durante os quatro anos e meio dessa graduação. Ao meu pai, pelo exemplo de dedicação e profissionalismo. À minha mãe, fonte de inspiração e base para a minha formação pessoal. À minha irmã, que sempre acreditou no meu potencial e fez de tudo para me ajudar. Aos meus amigos, que mesmo de longe, ajudaram nesse processo.

Agradeço à UFRGS, por me proporcionar uma educação de qualidade, e à Fabico, por ter me ensinado não apenas sobre Comunicação, mas também sobre valores, fazendo com que eu me tornasse uma pessoa mais empática. Aos meus professores, por contribuírem para o meu desenvolvimento acadêmico. Às professoras Mariângela e Helenice, por aceitarem participar da banca examinadora e, especialmente, à professora Enoí, por ter me orientado durante a realização do trabalho, dando dicas valiosas para a confecção do mesmo.

RESUMO

O presente trabalho busca compreender o poder do Marketing Esportivo como agente transformador da sociedade por meio do futebol e tem como objetivo geral a análise do impacto causado pela campanha de doação de sangue “Meu Sangue é Rubro-Negro”, promovida pelo Esporte Clube Vitória, no ano de 2012. O tema foi escolhido pela relevância do Marketing Esportivo para as organizações, para a sociedade e para o esporte, bem como pela importância de ações sociais, como as de incentivo à doação de sangue, que influenciem comportamentos e impactem de forma positiva a comunidade. Foram estabelecidos quatro objetivos específicos para conduzir o estudo: compreender o cenário do Marketing Esportivo no Brasil e no mundo, entender as estratégias de marketing utilizadas durante a campanha, analisar os conteúdos produzidos para ela e mensurar os resultados alcançados para o clube e para a sociedade. Fez-se uma Análise de Conteúdo dos materiais coletados e os resultados encontrados evidenciaram, além dos benefícios sociais causados pelo aumento das doações de sangue no período da campanha, ganhos para o Vitória e para as empresas envolvidas na ação, que tiveram sua imagem atrelada à atuação em causas sociais e grande repercussão nacional e internacional.

Palavras-chave: Marketing Esportivo. Futebol. Meu Sangue é Rubro-Negro. Campanha de Doação de Sangue. Esporte Clube Vitória. Campanha Publicitária.

ABSTRACT

The present study seeks to understand the power of Sports Marketing as a transforming agent of the society by means of soccer and has as general objective the analysis of the impact caused by the blood donation campaign "Meu Sangue é Rubro-Negro", promoted by Esporte Clube Vitória, in 2012. The theme was chosen because of the relevance of Sports Marketing for the organizations, for society and for the sport, as well as the importance of social actions, such as those to encourage blood donation, which influence behaviors and impact the Community in a positive way. Four specific objectives were established to guide the study: understand the scenario of Sports Marketing in Brazil and in the world, understand the marketing strategies used during the campaign, analyze the contents produced for it and measure the results achieved for the club and for the society. A Content Analysis was done of the collected materials and the results have evidenced, besides the social benefits caused by the increase of the blood donations during the campaign period, the gains for Vitória and the companies involved in the campaign, who had their image linked to the social causes and great national and international repercussion.

Keywords: Sports Marketing. Soccer. Meu Sangue Rubro-Negro. Blood Donation Campaign. Esporte Clube Vitória. Advertising Campaign.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Maiores receitas com marketing em 2018: Europa x Brasil	24
Figura 2 - Fontes de receitas dos 20 times de maior receita do Brasil em 2018.....	25
Figura 3 - Peças publicitárias da campanha	37
Figura 4 - Jogo entre Vitória e Paraná	39
Figura 5 - Primeira postagem sobre a campanha no Facebook	41
Figura 6 - Primeira postagem sobre a campanha no Twitter	41
Figura 7 - Primeiro momento da narração do vídeo	42
Figura 8 - Segundo momento da narração do vídeo	43
Figura 9 - Terceiro momento da narração do vídeo.....	44
Figura 10 - Vinheta final do vídeo de apresentação	44
Figura 11 - Marca Penalty em evidência no vídeo	46
Figura 12 - Card principal da campanha no Facebook	48
Figura 13 - Post sobre doadores de sangue no Facebook	52
Figura 14 - Post sobre o personagem Vicentino no Facebook.....	53
Figura 15 - Solicitação pelo Instagram (parte 1)	55
Figura 16 - Solicitação pelo Instagram (parte 2)	55
Figura 17 - Solicitação pelo WhatsApp	56
Figura 18 - Comercialização da camisa da campanha	61
Figura 19 - Post com torcedores doando sangue no Facebook.....	62

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Ficha técnica da campanha	38
Quadro 2 - Três primeiros vídeos individuais divulgados no Facebook	50
Quadro 3 - Três últimos vídeos individuais divulgados no Facebook.....	51
Quadro 4 - Mensagem do protocolo de atendimento nº 2019000347.....	54

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	10
2 MARKETING	12
2.1 Marketing Esportivo.....	15
2.2 Marketing Esportivo no Futebol	22
3 MARKETING COM ÊNFASE SOCIAL	28
3.1 Marketing no Futebol com Ênfase Social	28
4 METODOLOGIA	33
4.1 Processos Metodológicos	33
5 MEU SANGUE É RUBRO-NEGRO	35
5.1 Esporte Clube Vitória.....	35
5.2 A Campanha.....	36
5.3 Ação Presencial	38
5.4 Vídeo de Apresentação	40
5.5 Redes Sociais.....	46
5.6 Resultados.....	57
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS	63
REFERÊNCIAS.....	65

1 INTRODUÇÃO

O esporte é um valor cultural capaz de mobilizar e conectar pessoas por meio do seu caráter lúdico e emocional. Seja como praticante ou apenas espectador, parte da população mundial tem envolvimento com essa prática, que exerce grande influência no comportamento das pessoas. Ela é um instrumento de preservação à saúde e também de integração e inclusão social. Segundo a ONU (2003), o esporte é um poderoso fator de desenvolvimento humano em amplo sentido, porque contribui de forma decisiva para a formação intelectual das pessoas.

Devido ao grande desenvolvimento da área e seus inúmeros atrativos para o público, o esporte vem recebendo, ao longo dos anos, um olhar mais atento por parte das empresas, que veem nele uma oportunidade de negócios. A relação entre o setor esportivo e o setor empresarial resultou inclusive em uma vertente específica do marketing para atender as demandas dessa união: o Marketing Esportivo. Com essa ramificação, ficou possível planejar de forma metodológica estratégias específicas para atingir esse segmento de mercado. Seu objetivo é gerar oportunidades tanto para marcas esportivas (times, clubes, academias, atletas, etc.), como para marcas de outros setores que querem se associar ao esporte.

Com a mercantilização e o crescente fluxo de capital das organizações destinado ao esporte, ele se transformou em um poderoso instrumento de marketing, utilizado para difundir produtos, suprimindo necessidades e desejos dos consumidores, e consolidar marcas. Essa prática é vantajosa tanto para as empresas, que recebem visibilidade e confiança dos seus públicos, como para o esporte, que ganha aporte financeiro para o seu desenvolvimento, seja ele de base ou de alto rendimento.

No Brasil, o marketing esportivo encontra-se em desenvolvimento, podendo gerar excelentes retornos aos investidores, porém está abaixo de suas potencialidades. No futebol, o cenário não é diferente. Apesar de ser considerado o país do futebol, o Brasil não consegue traduzir proporcionalmente essa paixão popular em uma perspectiva econômica de sucesso. Desde seu início, esse esporte sofreu significativas transformações, deixando de ser elitista para se tornar popular. Os clubes, antes amadores, passaram a ser formados como organizações de grande infra-estrutura e movimentação financeira, consolidando o futebol como um grande negócio. Atualmente, eles estão em processo de reestruturação e modernização administrativa, visando maiores oportunidades dentro de um mercado cada vez mais competitivo.

Diante da necessidade de inovação dentro do futebol, alguns clubes estão em busca de ações que se conectem mais profundamente com o público, a fim de se destacar frente aos concorrentes. Após um longo período de esforços centrados somente na venda de produtos, as

instituições perceberam que seus consumidores vivem agora a era dos valores, caracterizada pela humanização dos processos de compra e não apenas pelo consumo inconsciente. Além do fator comercial, também existem os fatores subjetivos que levam os clientes a se engajarem mais com determinadas marcas do que com outras, contribuindo para o fortalecimento ou enfraquecimento da imagem institucional das mesmas. Um desses fatores, que provoca maior empatia do público com as marcas, é o fator social. Empresas que investem em ações que causam impacto positivo para a comunidade tendem a ter uma melhor aceitação na sociedade.

Necessidades sociais crescem a cada dia, cabe às organizações dar o devido valor a elas. Os clubes de futebol podem não tomar nenhuma atitude diante disso, o que será visto de maneira crítica por parte dos seus torcedores, funcionários e colaboradores; ou podem se posicionar, agindo de maneira responsável e comprometida dentro do mercado. Seguindo essa última linha de atuação, o presente trabalho vai abordar instituições ligadas ao esporte que buscam o fortalecimento da cidadania a partir de estratégias de marketing, tendo como objeto de análise a campanha “Meu Sangue é Rubro-Negro”, realizada em 2012, pelo Esporte Clube Vitória, que envolveu a comunidade local em prol de uma causa importante: a doação de sangue. O tema foi escolhido pela relevância do Marketing Esportivo para as organizações, para a sociedade e para o esporte, bem como pela importância de ações sociais, como as de incentivo à doação de sangue, que influenciem comportamentos e impactem de forma positiva a comunidade. Foram estabelecidos quatro objetivos específicos para conduzir o estudo: compreender o cenário do Marketing Esportivo no Brasil e no mundo, entender as estratégias de marketing utilizadas durante a campanha, analisar os conteúdos produzidos para ela e mensurar os resultados alcançados para o clube e para a sociedade.

Além da introdução, o trabalho se desenvolve em mais cinco capítulos, contendo respectivamente em cada um deles os seguintes aspectos: o conceito de Marketing por diferentes autores e a evolução do seu campo de estudo em várias áreas, como a do esporte e, mais especificamente, a do futebol; o uso das estratégias de Marketing Esportivo para realizar ações que tenham maior impacto social dentro do ambiente do futebol; a descrição da metodologia escolhida para a realização do trabalho; a análise de conteúdo dos materiais relativos ao objeto de estudo, a campanha “Meu Sangue é Rubro-Negro”, e seus resultados no Brasil e no mundo; e, por último, as considerações finais a respeito da importância do Marketing Esportivo dentro das organizações, relacionadas ou não ao esporte, para a promoção de causas sociais e benefícios para as marcas.

2 MARKETING

A palavra Marketing vem do substantivo market, que tem sua origem na língua inglesa e significa “mercado”¹. Ela representa os mecanismos que regem as relações de troca (bens ou serviços) realizadas dentro de quatro eixos principais: produto, preço, praça e promoção. Esses aspectos formam o conceito de “4 Ps do Marketing”, também conhecido como “Mix de Marketing”, metodologia desenvolvida para planejar e executar ações eficientes no mercado com base nas particularidades de cada aspecto. A origem dessa teoria remete ao ano de 1960, quando o professor Jerome McCarthy a apresentou em seu livro “Marketing Básico: Uma Visão Gerencial”. Nos anos seguintes, Philip Kotler complementou e propagou a teoria, definindo-a como um conjunto de ferramentas aplicáveis ao marketing de empresas.²

Os “4Ps” são os pilares básicos de qualquer estratégia de marketing. O produto refere-se àquilo que uma empresa disponibiliza no mercado pensando nas necessidades do público-alvo. Pode ser um serviço, uma experiência, uma ideia ou pertencer a outra categoria. O preço diz respeito a quanto e como será cobrado esse produto do consumidor, estando intimamente ligado ao posicionamento de mercado. A praça refere-se aos pontos de contato do público-alvo com o produto, mais especificamente onde ele será colocado à exposição, podendo ser em lojas físicas ou virtuais. O último aspecto, a promoção, foca nas estratégias de divulgação utilizadas pela empresa, envolvendo não apenas os canais de comunicação, mas todos os processos que fazem o produto chegar ao conhecimento do consumidor (KOTLER; KELLER, 2012).

À medida em que os consumidores passaram a ser mais exigentes e ter hábitos de compra mais críticos, surgiu a necessidade de adicionar mais um P ao Mix de Marketing. O quinto P é o de “pessoas” e ajuda a entender que cada indivíduo requer produtos e serviços específicos, por isso é preciso dar a real importância para essa variável, principalmente em um mercado competitivo.

O Mix de Marketing ajuda a empresa a definir a maneira mais efetiva de se posicionar no mercado a fim de se diferenciar da concorrência e atingir, conquistar e fidelizar clientes. Esse conjunto de ferramentas possui diferentes desdobramentos em cada variável, fator que o torna bem mais complexo que a concepção leiga de que sua única preocupação é a venda (KOTLER; KELLER, 2012).

¹ Disponível em: <https://www.significados.com.br/marketing/>. Acesso em: 12/04/19.

² Disponível em: <https://rockcontent.com/blog/4-ps-do-marketing/>. Acesso em: 12/04/19.

Reportando-se à história, a troca de mercadorias é comum desde as primeiras civilizações, mas foi com o Renascimento Urbano e Comercial que essa prática se fortaleceu. A partir do século XX, a economia de mercado se consolidou e, mais especificamente na década de 50, com a vinda de multinacionais e o advento dos processos de industrialização no Brasil, o marketing começou a ganhar espaço. Com o aumento da quantidade de produtos e, conseqüentemente, da concorrência entre os produtores, era preciso pensar em estratégias para se diferenciar no mercado. Ao longo dos anos, o marketing foi evoluindo no Brasil e no mundo em conformidade com as mudanças sociais, difundindo seus principais conceitos pelos ambientes acadêmicos e organizacionais.

Para Kotler e Keller (2012), marketing é a arte e a ciência de criar, entregar e comunicar um valor para satisfazer os desejos e as necessidades de um público-alvo. É ele que identifica o tamanho do mercado e o seu potencial de lucro, mostrando onde a empresa deve focar sua atenção e investir seus recursos para obter melhores resultados.

Segundo a American Marketing Association³, “o marketing é a atividade, o conjunto de instituições e os processos para criar, comunicar, entregar e trocar ofertas que tenham valor para consumidores, clientes, parceiros e sociedade em geral”. Com essa definição, percebemos que o marketing é muito mais do que a venda de um determinado produto ou serviço, ele envolve a produção, a logística, a comercialização e o pós-venda. É um método que visa a geração de valor, pensando no cliente como um indivíduo e não como mero consumidor.

A visão tradicional de marketing é a de que uma empresa cria alguma coisa (produto, serviço, etc.) para então vendê-la, com o marketing tomando lugar no processo de venda. As organizações que adotam essa visão têm mais chances de sucesso em economias caracterizadas pela escassez de bens, nas quais os consumidores não fazem questão de qualidade, recursos ou estilo — é o caso, por exemplo, dos itens de primeira necessidade nos mercados emergentes. No entanto, essa visão tradicional não funciona em economias constituídas por pessoas de diferentes perfis, em que cada uma delas tem seus próprios desejos, percepções, preferências e critérios de compra. O concorrente inteligente deve, portanto, conceber e entregar suas ofertas para mercados-alvo bem definidos. Essa crença inspirou uma nova visão dos processos de negócios, que coloca o marketing no início do estágio de planejamento. Em vez de enfatizar o fazer e o vender, as empresas passaram a se considerar como parte de um processo de entrega de valor. (KOTLER; KELLER, 2012, p. 36).

Peter Drucker⁴, considerado o pai da administração moderna, também direciona o foco da gestão empresarial para as pessoas, mostrando que as empresas não devem ter como meta

³ AMA. *Definitions of Marketing*. Disponível em: <https://www.ama.org/the-definition-of-marketing/>. Acesso em: 27/03/19.

⁴ Disponível em: https://pt.wikipedia.org/wiki/Peter_Drucker. Acesso em: 29/03/2019.

vender a qualquer custo. Para ele, se a empresa conseguir ter o produto correto para o cliente certo, com a distribuição adequada e um preço justo, sua venda será quase automática em função da demanda ter sido pensada e trabalhada corretamente. Cabe ao profissional de marketing entender o mercado de acordo com as características dos consumidores e decidir qual segmento oferece mais oportunidades.

O marketing que conhecemos hoje não é o mesmo desde o seu início, ele acompanhou as mudanças da sociedade, do mercado e do consumidor. Segundo Kotler, Kartajaya e Setiawan (2017), atualmente estamos vivendo na fase 4.0 do Marketing, tendo passado pelos seguintes estágios: Marketing 1.0, no qual as empresas se preocupavam apenas com os seus produtos e faziam a divulgação dos mesmos pelas mídias de massa (televisão, rádio, etc.); Marketing 2.0, quando as empresas começaram a segmentar os clientes em grupos de perfis/interesses em comum a fim de melhor atingi-los; e Marketing 3.0, onde a segmentação do público foi substituída pela personalização e as marcas começaram a assumir uma postura mais humana, definindo valores e princípios. No Marketing 4.0, momento atual, percebemos que a conectividade vem transformando as relações de consumo e as empresas estão sendo cada vez mais orientadas para o cliente, que se torna o centro das atenções.

Conversas espontâneas sobre marcas possuem mais credibilidade do que campanhas publicitárias voltadas para um público específico. Círculos sociais tornaram-se a principal fonte de influência, superando as comunicações de marketing e até as preferências pessoais. Os consumidores tendem a seguir a liderança de seus pares ao decidir qual marca escolher. É como se estivessem se protegendo de alegações falsas das marcas ou de campanhas publicitárias ardilosas e usando seus círculos sociais para construir uma fortaleza. (KOTLER; KARTAJAYA; SETIAWAN, 2017, p. 6).

Ainda de acordo com os autores, a conectividade provoca mudanças profundas na sociedade: há uma maior inclusão social causada pela eliminação das barreiras demográficas na internet; as relações entre marcas e consumidores vão se tornando mais horizontais; e as decisões individuais são cada vez mais influenciadas pelas opiniões compartilhadas nas comunidades digitais. Essas transformações impactam diretamente as organizações, que para serem eficientes na “era da humanização”, devem se comportar de maneira inclusiva, horizontal e social. Não se consegue mais obter resultados relevantes apenas entregando um produto ou serviço ao cliente, é preciso gerar uma experiência completa para ele, tendo um posicionamento forte e responsável dentro do mercado.

As mudanças de comportamento da sociedade fazem o marketing adaptar sua atuação dentro do mercado, que se encontra cada vez mais segmentado. Atualmente o marketing se encontra dividido em vários tipos, contemplando áreas como a cultura, o esporte, o turismo e

a educação. Em cada uma dessas áreas, ele trabalha estratégias específicas para atingir os diferentes públicos através da construção de produtos adequados às características de cada segmento (CORREIA; BISCAIA; MENEZES, 2014). O presente trabalho tem como foco conceitos e práticas relacionados à área do marketing esportivo, que pouco difere do marketing propriamente dito, devendo apenas estar relacionado à disciplina do esporte e vinculado com premissas básicas como produto, demanda, desejos, necessidades, qualidade, valor, satisfação e mercado (CARDIA, 2004).

Antes de explorar o ambiente do marketing esportivo, é importante abordar outros dois tipos de marketing, o social e o de causa, já que os três vão se relacionar ao longo do estudo. O Marketing Social⁵ é encarregado de desenvolver a responsabilidade social dentro das empresas por meio de ações solidárias, bem como mobilizar a sociedade para um comportamento coletivo e de compaixão com o próximo. Em vez de promover apenas produtos e serviços, ele promove também ideias e atitudes que provoquem mudanças positivas na comunidade. É destinado à mudança no comportamento do consumidor em relação a uma questão social. Já no Marketing de Causa, as empresas apoiam uma causa relevante, mas com interesse comercial, podendo ser a venda de produtos ou serviços. Essa estratégia não visa a mudança de comportamento social, ela quer apenas ajudar uma causa, um projeto ou uma instituição, promovendo assim sua marca (ARDUINO; MORAES, 2018).

Dentre as várias áreas do marketing, as de âmbito social são as que tem recebido mais atenção por parte dos profissionais, pois eles estão cientes do impacto de suas ações no meio corporativo para a comunidade. As empresas começam a perceber que possuem um papel importante diante da sociedade e que a prática humanizada também faz parte dos processos. O retorno do esporte passa a ser pensado não apenas em forma de dinheiro mas também no que tange ao desenvolvimento das pessoas e aos resultados benéficos para a esfera social.⁶

2.1 Marketing Esportivo

A partir do momento em que a atratividade do esporte passou a ser alvo de investimentos externos e gerar riquezas, a lógica de mercado se fez presente nas organizações

⁵ Disponível em:

http://revistagestaodoesporte.com.br/pluginfile.php/344/mod_resource/content/1/8_Marketing%20social%20no%20%C3%A2mbito%20esportivo%20Motiva%C3%A7%C3%B5es%20organizacionais%20do%20patroc%C3%ADnio%20de%20causa%20social.pdf. Acesso em: 03/05/19.

⁶ Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/rae/v41n2/v41n2a03>. Acesso em: 04/05/19.

relacionadas ao desporto, com a inserção de conceitos e práticas do marketing na administração dessas instituições. Com essa mudança social, os jogadores transformaram-se em mercadorias; os torcedores, em consumidores; e os jogos em fontes de lucro (GONÇALVES; CARVALHO, 2006). O esporte cedeu lugar a uma lógica mercantilista e hoje é tratado como uma indústria, envolvendo organizações públicas, privadas e não lucrativas, bem como empresas de entretenimento como a mídia televisiva.

O esporte, que já estava presente na sociedade, foi crescendo em número de praticantes e telespectadores, fazendo com que as suas transmissões midiáticas aumentassem e, conseqüentemente, as verbas publicitárias se abrissem para esse novo mercado. Empresas dos mais variados ramos de atuação começaram a investir no esporte para terem suas marcas melhor apresentadas, alcançando de forma mais significativa a mente do consumidor (CORRÊA; CAMPOS, 2008).

O marketing esportivo tem como objetivo gerar oportunidades de negócios dentro dos esportes. Seu diferencial em relação às outras ferramentas mercadológicas é que ele está inserido em um ambiente repleto de valores simbólicos, que possuem a capacidade de aproximar o público-alvo de uma maneira mais atrativa. Geralmente, as empresas que investem nesse tipo de marketing para captar clientes são vistas como parceiras e não como anunciantes, o que é uma vantagem competitiva em um cenário no qual a publicidade está cada dia mais invasiva.⁷

Para Melo Neto (1995), o marketing esportivo diferencia-se da propaganda tradicional, veiculada em meios de comunicação como a televisão e o rádio, pelas seguintes características: ele faz com que o consumidor participe do processo e não seja apenas um objeto a ser atingido; e chega ao consumidor de forma mais rápida e direta, gerando melhores resultados no âmbito da construção de imagem e das vendas.

O marketing esportivo é, muitas vezes, definido pelas suas partes, tal como publicidade, venda, promoção, gestão de produtos, levantamento de fundos, etc. Todavia, essas partes não definem por si só o que ele é. O marketing esportivo abrange todas essas disciplinas e muitas outras, não se limitando apenas a um conceito.

⁷ Disponível em: <https://ecommercenews.com.br/noticias/dicas/era-mobile-quais-as-solucoes-para-uma-publicidade-menos-invasiva/>. Acesso em: 12/06/19.

Alguns gestores de empresas podem descrever o marketing do desporto como a venda lucrativa de produtos e serviços de desporto. Pessoas com experiência em relações públicas e publicidade podem considerar o marketing do desporto como a oferta de bilhetes para um jogo e os especialistas de eventos podem idealizá-lo apenas como o processo de conquista de um patrocinador. O marketing do desporto é mais do que vender, publicidade, relações públicas ou patrocínio. Aqueles que gerem a alta competição podem ver o marketing do desporto como o processo de exposição de atletas em eventos públicos, para se possibilitar a interação da população com os seus campeões. O marketing do desporto é mais do que as relações com a comunidade, com os adeptos. Pessoas que têm o hábito de assistir espetáculos desportivos podem imaginar que o marketing do desporto significa a promoção e a animação durante o evento. O marketing do desporto está para além das ferramentas de comunicação que possam ser utilizadas pontualmente. Tende-se, na verdade, a ter uma visão estreita sobre o que abrange o marketing do desporto. (CORREIA; BISCAIA; MENEZES, 2014, p. 14-15).

A sua origem no mundo também não é bem definida. Alguns autores dizem que o marketing esportivo começou no antigo Império Romano, onde os aristocratas patrocinavam gladiadores no Coliseu de Roma, outros afirmam que tudo iniciou nos Estados Unidos ou até mesmo na Itália. O que sabemos é que a partir do momento que alguém usufruiu do marketing, mesmo que de forma inconsciente, para promover alguma modalidade esportiva, estava praticando o marketing esportivo. O mesmo vale para quem utilizou o esporte para divulgar algum produto ou apresentar uma empresa.

Independente da data e do local do seu surgimento, hoje ele apresenta duas vertentes, segundo Contursi (1996): o marketing do esporte e o marketing através do esporte. O primeiro é desenvolvido dentro das próprias instituições esportivas, como clubes e federações, a fim de atingir seu público-alvo. O segundo diz respeito a organizações que fazem uso do esporte como veículo de marketing, visando a divulgação institucional de suas marcas, o que ocorre no patrocínio esportivo, por exemplo.

Pitts e Stotlar (2002) definem o “marketing do desporto” unicamente como o processo de planejar e implementar atividades de produção, preço, comunicação e distribuição de um produto de esporte para satisfazer as necessidades e as vontades dos consumidores, de modo a atingir os objetivos da organização. Os autores não consideram o marketing que é feito pelas empresas apenas utilizando o esporte como veículo. Cardia segue uma linha conceitual parecida com a de Contursi. Entretanto, ele realiza uma aproximação do conceito de marketing esportivo com o conceito de marketing em geral, quando aborda aspectos como “gerar satisfação” e “atender necessidades e desejos”.

[...] marketing esportivo, sob o prisma das entidades esportivas, é o processo pelo qual se suprem necessidades e desejos de entidades esportivas através da troca de produtos e valores com seus mercados. Já sob a ótica dos fãs, torcedores e consumidores, marketing esportivo é o processo social e gerencial pelo qual indivíduos e grupos têm seus desejos e necessidades atendidas por meio de transações com o fim de lhes trazer satisfação. (CARDIA, 2004, p. 22).

O esporte, à medida em que se mostrou uma área com grande potencial de crescimento, passou então a ser usado com uma ferramenta para difundir produtos, suprimindo necessidades e desejos, e consolidar marcas.

Um forte impulso ao marketing esportivo foi dado nos anos 70, quando grandes empresas começaram a adotar estratégias de marketing e encontraram na promoção de eventos esportivos internacionais uma forma de alcançar um número significativo de mercados consumidores (CONTURSI, 1996). Esse processo aconteceu com maior intensidade nos Estados Unidos, onde o esporte profissional se originou por meio da iniciativa privada e, ao longo dos anos, despertou um grande sentimento patriota no povo norte-americano. Com o tempo, as ligas esportivas do país aprenderam a comercializar suas próprias marcas utilizando o apelo emocional do chamado “esporte-espetáculo”.

Bordieu (1983) ressalta a mudança de perspectiva do esporte, que antes tinha seus jogos produzidos pelo povo e atualmente se apresentam sob a forma de espetáculos produzidos para o povo. O “esporte-espetáculo” passa a ser trabalhado como uma mercadoria de massa, incluída dentre os diversos ramos da indústria do entretenimento.

Embora esteja acontecendo a evolução e crescente profissionalização da área esportiva, os investimentos representativos em marketing não têm uma história tão antiga, principalmente quando se trata do Brasil. Os primeiros investimentos em eventos esportivos por empresas nacionais aconteceram por volta da década de 70 e foi somente na década seguinte que os clubes de futebol, por exemplo, passaram a estampar marcas em seus uniformes.

Segundo Melo Neto (1995), o marco inicial do marketing esportivo no Brasil se deu no ano de 1981, quando o empresário Antônio Carlos de Almeida Braga, mais conhecido como “Braguinha”, investiu no vôlei com uma ação de patrocínio da sua empresa Atlântica-Boavista. Posteriormente, outras empresas resolveram patrocinar esportes como o basquete, o atletismo e o futebol de salão. Esse tipo de estratégia teve bastante destaque no mercado brasileiro, quando as principais empresas do país se uniram a clubes esportivos de renome para ganhar maior credibilidade do público. Em 1998, das 29 marcas mais lembradas, 17 tinham desenvolvido alguma ação de patrocínio esportivo. Neste mesmo ano, as marcas líderes de *share of mind* (marca mais lembrada espontaneamente) em seus segmentos, foram a Coca Cola

e a Parmalat, que estavam realizando ações de patrocínio no futebol e no automobilismo, respectivamente (ALMEIDA; SOUSA; LEITÃO, 2000, p. 30).

O patrocínio, de acordo com Pope e Turco (2001), é o fornecimento de recursos humanos ou materiais por uma organização (o patrocinador) a um indivíduo, equipe ou entidade (o patrocinado), visando a obtenção de vantagens, as quais estão contempladas na estratégia de promoção da organização. O retorno do investimento pode vir em benefícios corporativos (reforço da cultura empresarial, responsabilidade social, influência na comunidade, destaque frente à concorrência, etc.), de marketing (referente à imagem institucional) ou de comunicação (ganho de credibilidade e notoriedade). Em síntese, o patrocínio é uma ferramenta de comunicação que permite à empresa um relacionamento mais próximo com determinado público.

Uma marca que obteve grandes resultados ao se relacionar com o esporte foi a multinacional Parmalat, empresa alimentícia italiana, que começou a investir no setor patrocinando a final da Copa Europeia de Esqui, em 1975. No Brasil, iniciou sua atividade em abril de 1992, quando fechou uma parceria com a Sociedade Esportiva Palmeiras, de São Paulo. A união não era apenas um patrocínio esportivo, era o primeiro caso de co-gestão no futebol brasileiro, onde a Parmalat podia administrar juntamente com o Palmeiras o departamento de futebol do clube e era dona de quase todos os jogadores do time, pagando inclusive os salários dos atletas (GONÇALVES; CARVALHO, 2006). A empresa também oferecia para o clube informações estratégicas e técnicas de negociação, mostrando que o papel de um patrocinador não pode ficar restrito apenas à divulgação de sua marca nas camisas de uma equipe (AFIF, 2000).

A parceria trouxe muitos ganhos para o time paulista dentro do campo também: o “Verdão”, como é conhecido, venceu o Campeonato Paulista, a Copa do Brasil, o Campeonato Brasileiro e a Taça Libertadores da América nesse período, depois de 17 anos sem conquistar nenhum título. Já a Parmalat conquistou o topo do ranking do setor de laticínios no país já no seu quarto ano de parceria. A união entre a marca italiana e o clube brasileiro, que durou até o ano 2000, é tida como um sucesso no marketing esportivo e serviu como exemplo de gestão profissional para os demais clubes. Para o então gerente José Carlos Brunoro⁸, a co-gestão não se resumia apenas à aplicação de recursos para fortalecer o departamento de futebol. A parceria

⁸ Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1679-39512006000200003. Acesso em: 22/05/19.

Palmeiras-Parmalat foi o paradigma para esse tipo de estratégia modernizante (GONÇALVES; CARVALHO, 2006).

A parceria entre o Palmeiras e a Parmalat proporcionou enorme sucesso em termos de retorno da exposição para seus parceiros e despertou o interesse de muitas empresas interessadas em explorar a projeção que o futebol pode conferir a uma marca. Quando a parceria começou, em 1992, a Parmalat tinha um faturamento bruto de US\$ 220 milhões no Brasil. Nos anos seguintes, ao mesmo tempo que vinham os títulos, cresciam as vendas dos produtos da empresa. Em 1996, o faturamento bruto alcançou US\$ 1,2 bilhão. (PRONI, 2000, p. 207).

Apesar de ter tido um forte crescimento nos últimos anos, o marketing esportivo ainda é considerado incipiente e bastante amador no Brasil. Ele ainda não se encontra no mesmo patamar dos Estados Unidos e da Europa, onde o esporte é tratado com grande comprometimento. Os motivos que impedem as empresas brasileiras de direcionarem maiores recursos de seus orçamentos de marketing para o esporte são vários, incluindo a desorganização da administração do esporte no país, que acaba afastando novos investimentos (ROZENQUANZ, 2006).

Essa situação tem como base a falta de teorias e práticas referentes ao campo do esporte nas instituições de ensino, que resultam no atraso da profissionalização. A literatura é pobre e os poucos livros que são publicados sobre marketing esportivo não dispõem de conteúdo sobre metodologia de elaboração de projetos, atividade essencial para tirar ideias interessantes do papel (MELO NETO, 1997). A própria gestão do esporte é uma disciplina acadêmica recente, mas apresenta como vantagem a oportunidade de participação dos estudantes na sua construção, processo importante para o amadurecimento do novo campo de conhecimento (CHALIP, 2006).

Para que a profissionalização da administração esportiva no Brasil possa ocorrer, as instituições de ensino devem se interessar mais pela área esportiva como objeto de pesquisa, ou seja, novos cursos voltados para a comunicação, planejamento e administração esportiva devem ser criados. Assim, os profissionais recém formados em tais cursos, ingressariam no mercado de trabalho com um melhor perfil profissional. Fazendo com que o esporte nacional possa ser gerenciado como um produto e não mais como um meio de externar as paixões de seus dirigentes. (SAAR, 2010, p. 30).

Uma área essencial dentro desse segmento de mercado, que não tem a real valorização por parte das empresas, é a da pesquisa. Para que qualquer ação de marketing obtenha bons resultados, é importante que seja precedida de pesquisa. Quanto melhor os clubes e as instituições dispostas a investir no esporte conhecerem o perfil dos consumidores, maior a chance de sucesso na comercialização das marcas. Deve-se entender bem o tamanho do mercado, o público-alvo e as estratégias de marketing e comunicação que podem ser utilizadas.

Kotler e Keller (2012, p. 102) possuem a seguinte definição para as pesquisas de marketing: "atividades sistemáticas de concepção, coleta, análise e edição de relatórios de dados e conclusões relevantes sobre uma situação específica de marketing enfrentada por uma empresa". No segmento do esporte, ela segue os mesmos princípios.

Depois da pesquisa ser realizada e as ações serem executadas, as empresas que aplicam capital no esporte querem entender o retorno de seus investimentos, para isso, é preciso mensurar os resultados. Cardia (2004, p. 149) diz que o retorno pode ser medido pelo crescimento nas vendas e pela percepção de valor da marca após as ações de marketing, ou também "pelo retorno de espaços publicitários, editoriais e citações dos nomes dos patrocinadores na mídia". Também pode-se obter uma avaliação das ações verificando a satisfação das pessoas envolvidas.

Por fim, a fase de avaliação. Na prática a avaliação significa que a organização se compromete a aprender com aquilo que faz, atitude fundamental para a melhoria da qualidade dos serviços prestados. É preciso afinar processos, reformular velhas práticas, sendo o envolvimento de todos os agentes desportivos fundamental. Esta avaliação deve ser desenvolvida através dos relatórios financeiros e da verificação da satisfação dos praticantes, dos espectadores e de outros intervenientes. (CORREIA; BISCAIA; MENEZES, 2014, p. 87).

Para que o Brasil possa acompanhar o crescimento do marketing esportivo que já ocorre pelo mundo, é necessário confiar e investir em áreas importantes dentro do meio, como a pesquisa e a mensuração, a fim de torná-lo mais dinâmico e eficiente. O setor é lucrativo e de grandes oportunidades, mas é preciso saber se direcionar dentro dele.

Segundo Correia, Biscaia e Menezes (2014), uma das maneiras de compreender o mercado é pela sua segmentação, processo de identificação e divisão do mesmo em setores. Assim, percebe-se as necessidades, os desejos, os comportamentos e as atitudes dos consumidores dentro de cada um deles, ajudando a empresa a definir as estratégias adequadas. Entendendo o segmento do esporte, as organizações conseguem identificar melhor o setor e se aproximar dos clientes no que se refere aos objetos de consumo desejados, às modalidades esportivas preferidas, aos melhores horários para comunicação, entre outras características específicas desse segmento. Ao se entender o equilíbrio entre a oferta e a procura, possibilita-se o desenvolvimento organizacional através da satisfação das pessoas.

O esporte permite o que denominamos regionalização de mídia e segmentação do mercado. O esporte atinge diferentes mercados e públicos específicos. O segredo do sucesso, no marketing, é saber compatibilizar a modalidade esportiva adequada à estratégia de mercado da empresa patrocinadora e ao seu perfil institucional. É nesse aspecto que reside a sua força como mídia alternativa. (MELO NETO, 1995, p. 26).

Além de saber a modalidade esportiva apropriada à estratégia de mercado da empresa, outros fatores são importantes para a eficácia do marketing esportivo: a proporção e a continuidade dos investimentos, o diagnóstico de problemas e oportunidades do meio, a definição correta de metas e objetivos a serem atingidos, a implementação das ações previstas e a avaliação de retorno. Para seguir uma lógica dentro do mercado, passando por todas as etapas citadas, o profissional de marketing elabora um plano estratégico, com base nos elementos do mix de marketing, a fim de guiar as atividades da organização (CORREIA; BISCAIA; MENEZES, 2014).

O plano estratégico de marketing é um roteiro dinâmico em que se definem os objetivos da empresa, baseado no seu planejamento e de acordo com os ambientes internos e externos, para atingir as metas traçadas. Pensando na complexidade organizacional, ele torna-se imprescindível no auxílio da gestão e no processo de tomada de decisão de marketing. A eficácia da implementação do plano deve ser analisada constantemente, para verificar sua validade dentro da instituição e receber os devidos ajustes. Avaliando diferentes indicadores, como a satisfação dos consumidores, a empresa consegue ter um retorno sobre as ações desenvolvidas, se estão apresentando resultados ou não (CORREIA; BISCAIA; MENEZES, 2014). Para Kotler e Keller (2012), o feedback e o controle sinalizam as modificações no mercado, ajudando a empresa a revisar seus programas, suas estratégias e até mesmo seus objetivos.

2.2 Marketing Esportivo no Futebol

Segundo Bordieu (1983), podemos analisar e dividir o ambiente do futebol em duas categorias básicas, a prática e o consumo. A prática engloba as instituições associadas direta ou indiretamente à produção dos espetáculos de futebol: agentes desportivos (clubes, federações, confederações); produtores; e vendedores de serviços (técnicos, médicos, etc.). O consumo abrange os consumidores de bens e/ou serviços associados ao futebol, os quais podem ser divididos entre consumidores finais (torcedores) e consumidores intermediários, que são os produtores e vendedores de bens necessários à prática do esporte (Nike, Adidas, Puma, etc.). Os patrocinadores e os meios de comunicação envolvidos nos espetáculos de futebol também se enquadram nessa última categoria. Já o marketing é mais amplo e se relaciona com ambas, pensando estrategicamente as relações entre a prática e o consumo.

No futebol brasileiro, o marketing se desenvolveu de maneira muito tímida em comparação com a evolução da realidade europeia. Essa desvantagem se dá, principalmente,

pela diferença de mentalidade dentro do setor de negócios. Enquanto na Europa se movimentam bilhões em marketing esportivo, no Brasil os valores são irrisórios, não pela falta de PIB, mas pelo modelo ultrapassado de gestão dos clubes de futebol.⁹

Outro motivo para esse atraso em relação aos países de fora, é a desvalorização do próprio departamento de marketing nos clubes brasileiros, que resulta em poucos profissionais contratados e mínima integração com os outros setores da instituição. Não são todos os clubes que entendem que Marketing é investimento, não despesa, e que o torcedor de um time é um consumidor diferente de qualquer outro, pois é movido pela paixão, não pela razão. O sentimento dele com o futebol faz com que os critérios de avaliação para gastar dinheiro em algum produto relacionado ao clube sejam muito diferentes de um consumidor padrão de outro nicho de mercado.¹⁰

Saar (2010) conta que para Orandi Mura, profissional de Relações Públicas do São Paulo Futebol Clube, o principal problema dentro do setor de marketing da associação é a comunicação interna. Alguns dirigentes acabam deixando de passar informações necessárias na hora de executar tarefas, o que prejudica o andamento do trabalho de comunicação. Para ele, o futuro do marketing esportivo nos clubes de futebol é promissor, ainda que seus principais departamentos tenham poucos profissionais formados em faculdades da área. Com uma melhor estruturação, a tendência é de que o departamento de marketing cresça e suas ações ganhem mais organização e agilidade.

⁹ Disponível em: <https://www.sportsvalue.com.br/marketing-no-futebol-brasileiro-esta-subaproveitado/>. Acesso em: 27/03/19.

¹⁰ Disponível em: <https://www.torcedores.com/noticias/2014/09/qual-e-o-clube-que-melhor-trabalha-com-marketing-no-brasil>. Acesso em: 22/05/19.

Figura 1 - Maiores receitas com marketing em 2018: Europa x Brasil



Fonte: Site Sport Value.

Disponível em: <<https://www.sportvalue.com.br/marketing-no-futebol-brasileiro-esta-subaproveitado/>>.

Acesso em: 27/05/19.

Segundo um estudo divulgado em maio deste ano pela Sports Value³, empresa especializada em projetos de marketing e comunicação no esporte com foco em inovação, o volume total gerado pelo mercado brasileiro de futebol profissional em 2018 foi de R\$ 6,5 bilhões, incluindo a receita dos clubes, da Confederação Brasileira de Futebol e das Federações Estaduais. Desse total, os clubes são responsáveis por 88%, o que representa R\$ 5,7 bilhões, sendo grande parte desse valor (R\$ 5,3 bilhões) concentrado nos 20 maiores clubes em receitas do país. Apesar desse faturamento ser bastante promissor a novos investimentos, as receitas dos clubes permanecem muito restritas aos direitos de transmissão de televisão e às transferências de jogadores. Já os recursos com ações de marketing e relacionamento com os torcedores continuam baixos para o potencial do mercado.

Leoncini (2001) apresenta a negociação de atletas como um processo à parte no mercado do futebol devido às particularidades históricas desse esporte no mundo. O autor destaca o alto valor assumido pelos jogadores ao longo dos anos, situação que leva alguns clubes, especialmente os brasileiros, a se voltarem quase que de modo exclusivo para a negociação de atletas como sua principal estratégia de negócios. Nesse cenário, a afirmação de Melo Neto (1998) de que pensar que um aumento no fluxo de dinheiro nos negócios caracteriza uma passagem do amadorismo ao profissionalismo consiste em ilusão apresenta-se como pertinente. Se o profissionalismo dos clubes de futebol avança quanto às ações de compra e venda de jogadores, o mesmo não ocorre em igual proporção quanto a suas gestões.

Figura 2 - Fontes de receitas dos 20 times de maior receita do Brasil em 2018



Fonte: Site Sport Value.

Disponível em: <<https://www.sportsvalue.com.br/estudos/financas-clubes-brasileiros-em-2018/#>>.

Acesso em: 28/05/19.

O profissionalismo na administração de um clube de futebol tem como um de seus pilares a capacidade de gerar novas receitas. Para isso, os clubes devem se vender e se relacionar com os elementos que os cercam: a mídia, as empresas, os associados e o público em geral. Com um bom marketing e uma gestão empreendedora, é mais fácil encontrar novas fontes de capital, já que as antigas não são mais suficientes para pagar jogadores, técnicos, etc. É preciso ter criatividade e um bom plano estratégico para se diferenciar (MELO NETO, 1997).

Podemos entender melhor as receitas do futebol brasileiro fazendo uma analogia com as etapas evolutivas do consumo do futebol inglês, considerado exemplo na indústria do esporte profissional. Ekelund¹¹ (1998) propõe as seguintes fases do sistema de receitas para a Liga Inglesa de Futebol: A era do estádio, que aconteceu até a década de 50, onde a receita girou em torno das entradas e o relacionamento do clube com o torcedor se fortaleceu. A era da TV comercial, nos anos 50, 60 e 70, quando o sistema aberto de televisão detinha os direitos gratuitos de transmissão dos jogos, fase em que os patrocinadores começaram a surgir. A era dos patrocinadores, durante os anos 80, quando essa estratégia ganhou destaque devido ao interesse das marcas em audiência e visibilidade. E, por fim, a era da nova mídia, a partir da década de 80, onde as emissoras de televisão pagam pela transmissão dos jogos e outras oportunidades surgem no mercado, como a televisão via satélite, a Internet e novas mídias.

¹¹ Disponível em: <http://www.bibliotecadigital.ufmg.br/dspace/bitstream/handle/1843/EOSA-6ZQHR4/patricia.pdf?sequence=2>. Acesso em: 17/05/19.

Os investimentos em marketing no futebol nacional, além de serem baixos quando comparados aos investimentos em outras áreas, continuam bastante limitados ao patrocínio, em especial à exposição de marcas nos uniformes dos times. A visibilidade da marca, objetivo dessa atividade, é a porta de entrada para novas estratégias; o problema é que no Brasil sempre foi o objetivo final¹². Para Cardia (2004), devido ao patrocínio ser a primeira forma expressa de marketing no esporte, existe uma confusão entre as suas histórias.

O patrocínio não substitui a propaganda, podemos perceber isso com o exemplo da marca Kalunga, que patrocinou o Sport Club Corinthians por muitos anos e, mesmo assim, a maioria dos brasileiros não sabia do que se tratava a empresa. Ela era do ramo de papelaria, materiais de escritório e informática. Por nunca ter praticado ações de comunicação paralelas a essa, é provável que nunca tenha alcançado o retorno esperado (ALMEIDA; SOUSA; LEITÃO, 2000).

O Merchandising e o Licenciamento são outras duas estratégias de marketing com aplicabilidade dentro do futebol. O Merchandising¹³ é o conjunto de técnicas responsáveis pela informação e apresentação destacada de produtos no ponto de venda, a fim de criar condições mais competitivas no espaço comercial. Pode ser a venda de mercadorias dentro dos locais onde acontecem os eventos esportivos, sendo uma ótima estratégia para os clubes, que lucram com as vendas dos produtos; para os fornecedores, que vendem os produtos associando suas marcas ao evento; e para os consumidores, que satisfazem seus desejos e necessidades. Também pode ser a promoção de marcas nos próprios locais de prática do esporte, como placas e *banners* colocados nas quadras, nas pistas ou no campo. Além da visualização direta pelo público dos materiais publicitários dispostos no local, os resultados desta forma de comunicação aumentam sensivelmente se o evento for coberto pela televisão, jornais ou outros meios.

Já o Licenciamento, refere-se aos clubes e atletas que terceirizam a licença de suas marcas para a fabricação de produtos, os quais se tornam grandes sucessos de vendas por terem uma relação mais afetiva com o torcedor. Para Mullin, Hardy e Sutton (2004, pg. 112), o licenciamento funciona pelo fato de que "comprar um produto licenciado permite aos fãs levarem a vivência para casa depois de um evento [...] ademais, utilizar, vestir ou expor esses produtos indica aos outros que o usuário é fã". No Brasil, o potencial dessa atividade é enorme, visto que a maioria da sua população tem uma relação de paixão com o futebol, o problema são

¹² Disponível em: <https://foothub.com.br/patrocínios-em-crise-no-futebol-brasileiro/>. Acesso em: 13/04/19.

¹³ Disponível em: <https://rockcontent.com/blog/merchandising/>. Acesso em: 13/04/19.

os grandes índices de pirataria no país. Segundo uma pesquisa do SPC Brasil¹⁴, 43,5% dos torcedores brasileiros admitem que compram produtos piratas de futebol, e 3,4% desses torcedores só adquirem falsificações. Essa prática ilegal acaba prejudicando as entidades esportivas e as empresas fabricantes.

Mesmo sendo a maior potência de mídia e entretenimento entre os países emergentes, inclusive faturando mais que muitos países europeus, o Brasil não utiliza seus recursos financeiros para se desenvolver dentro desse segmento de mercado, continuando preso a um modelo que deu certo na década de 80 e que poderia ser melhor aproveitado se fosse atualizado. O futebol precisa se libertar das amarras administrativas, causadas pela sua origem amadora, criando novas oportunidades de negócios, a fim de aumentar o engajamento e a conectividade com o público.

Apesar do cenário atrasado quando comparado ao exterior, estão surgindo empresas no Brasil com o propósito de oferecer uma nova visão de marketing aos clubes, atletas e patrocinadores, buscando agregar valores positivos aos projetos dentro do esporte. As grandes marcas não investem mais em patrocínio simplesmente pela visibilidade, elas querem maior interatividade com o torcedor, querem engajamento. Diante da nova lógica de mercado do futebol brasileiro, os clubes que adotam estratégias de ação disruptivas e apostam em fontes de receita mais responsáveis tendem a obter melhores resultados. O futebol começa a passar por uma reformulação na sua estrutura, a fim de entender o meio em que está inserido e aproveitar melhor as oportunidades que ele oferece.

¹⁴ Disponível em: https://maquinadoesporte.uol.com.br/artigo/analise-e-dificil-dimensionar-tamanho-de-pirataria-no-futebol_31312.html. Acesso em: 10/06/19.

3 MARKETING COM ÊNFASE SOCIAL

Em paralelo ao marketing esportivo, outra forma de apresentação de marcas surgia nos Estados Unidos. Em 1899, o empresário e filantropo Andrew Carnegie adotou estratégias de cunho social transferindo contribuições financeiras da empresa para pessoas menos favorecidas da região, como aborda Stoner (1985 apud KARKOTLI; ARAGÃO, 2004, p. 49) e, após a grande crise econômica de 1929, ocorreu uma enorme conscientização por parte das pessoas e das empresas perante a sociedade, que vivenciava os efeitos da “grande depressão”. A população passou a cobrar maior responsabilidade das marcas com a comunidade e as marcas começaram a ver nessa assistência uma oportunidade para trabalhar a percepção dos consumidores.

O conceito de responsabilidade social começou a ganhar força a partir da década de 30, onde a sociedade pós-industrial recebeu novos ideais, centrados não apenas na geração de lucro, mas também na qualidade de vida (KLIMCZAK; CASAGRANDE; JUNIOR, 2007). Muito se entendeu esse conceito como o simples fato de ajudar a comunidade e preservar o meio ambiente, porém, esses não são os únicos pré-requisitos para elevar uma empresa à categoria de socialmente responsável. Melo Neto e Froes (1999) citam algumas atitudes importantes para se ter responsabilidade social: fortalecer o desenvolvimento da comunidade onde atua, cuidar do meio ambiente, estabelecer uma comunicação transparente com o público, proporcionar o bem-estar dos funcionários e a satisfação dos clientes.

Compreende-se assim que a ideia de responsabilidade social é muito mais abrangente do que o senso comum, em que o conceito se entende basicamente por filantropia. Atualmente, as empresas não devem se contentar apenas em realizar doações para entidades carentes, é preciso pensar em campanhas que tenham maior impacto para a comunidade (KLIMCZAK; CASAGRANDE; JUNIOR, 2007). Segundo Melo Neto e Froes (1999, p. 84), "se a empresa obtém recursos da sociedade, é seu dever restituí-los não apenas sob a forma de produtos e serviços comercializados".

3.1 Marketing no Futebol com Ênfase Social

O esporte é uma ferramenta poderosa e de grande alcance, capaz de dar destaque a causas importantes. Por esse motivo, é essencial que as instituições dentro do meio invistam tempo e dinheiro em ações de cunho social, que gerem mudanças reais para a comunidade. Além de contribuir com causas relevantes, as organizações também colocam seus nomes em

evidência no mercado, gerando uma simpatia maior no público. De acordo com Melo Neto e Fróes (citados em Guedes, 2000) os ganhos com a responsabilidade social resultam no chamado “retorno social institucional”.

O retorno social institucional ocorre quando a maioria dos consumidores privilegia a atitude da empresa de investir em ações sociais, e o desempenho da empresa da empresa obtém o reconhecimento público. Como consequência, a empresa vira notícia, potencializa sua marca, reforça sua imagem, assegura a lealdade de seus empregados, fideliza clientes, reforça laços com parceiros, conquista novos clientes, aumenta sua participação no mercado, conquista novos mercados e incrementa suas vendas. (MELO NETO e FRÓES citados em GUEDES, 2000, p. 56).

No futebol, a responsabilidade social foi absorvida através de campanhas de doação de sangue, adoção, alfabetização, etc. O marketing esportivo se apropriou dessa tendência para definir novas estratégias no mercado e impactar positivamente as pessoas. Começaram a ser criadas ações utilizando o futebol como forma de inclusão, integração, educação e arrecadação de recursos para grupos menos assistidos da sociedade (KLIMCZAK; CASAGRANDE; JUNIOR, 2007). Esse tipo de estratégia tem por objetivo beneficiar a comunidade trazendo resultados concretos para marcas e clubes.

Um exemplo de sucesso envolvendo futebol e iniciativa social é o do Futbol Club Barcelona, que abriu mão de vários patrocinadores na camisa para estampar a marca UNICEF - Fundo das Nações Unidas para a Infância. Diferente dos patrocínios tradicionais, é o clube espanhol que paga à instituição pelo direito de estampá-la em seu uniforme. O valor destinado fica em torno de 1,5 milhões de euros por ano (KLIMCZAK; CASAGRANDE; JUNIOR, 2007).

De acordo com o Barcelona, entre 2006 e 2010, foram realizados trabalhos de conscientização, prevenção e detecção de HIV em países da África. Já a partir de 2011, países como o Brasil, a China e o Gana foram agraciados com iniciativas que colocaram o esporte como ferramenta de educação e desenvolvimento¹⁵. A parceria tem como objetivo implementar projetos que fomentem a educação dos jovens em áreas mais necessitadas do mundo. Em 2016, a união completou uma década, durante a qual ajudou mais de um milhão de jovens¹⁶, e o contrato foi renovado por mais cinco anos. É por essas e outras atitudes, que o slogan do Barcelona é: *más do que un club*.

¹⁵ Disponível em: <http://www.mktesportivo.com/2016/11/fc-barcelona-unicef-dez-anos-parceria-patrocinio/>. Acesso em: 15/05/19.

¹⁶ Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=hrmZs9Y9024&feature=youtu.be>. Acesso em: 17/04/19.

Começamos a trabalhar para definir o que significava mais do que um clube no século XXI e no global (...). Tudo que pensamos a respeito do posicionamento nos levou de maneira quase natural ao acordo com a UNICEF em 2006. Foi uma decisão estratégica feita com muita reflexão que, em curto prazo, nos levava a renunciar a mais de 20 milhões de euros por ano. (SORIANO, 2010, p. 69).

O Arsenal Football Club, time da Inglaterra com forte gestão de marketing esportivo, também possui programas sociais. Um deles atua em comunidades carentes ajudando crianças e adolescentes por meio do ensino de línguas estrangeiras, criando assim a imagem de um clube comprometido socialmente. O projeto combina futebol e aprendizado, tendo o princípio de motivar crianças dos ensinos primários e fundamental no ensino de idiomas, ao mesmo tempo que oferece o ensino do futebol. O maior artifício do programa é conciliar a educação com a prática do esporte, conquistando um engajamento maior por parte dos jovens. Desde que começou, em 2006, o projeto já envolveu mais de 11 mil crianças de mais de quatrocentas escolas pelo Reino Unido (KLIMCZAK; CASAGRANDE; JUNIOR, 2007).

Atualmente as ações sociais do clube acontecem a partir da Fundação Arsenal, criada em 2012, e não se restringem apenas ao esporte. O clube já recebeu mais de R\$ 5 milhões para investir em projetos no Reino Unido e em outros países, apresentando programas como “Arsenal’s Positivo Futures” e “Chute”. Com a intenção de retirar crianças de um possível envolvimento com o crime ou influências negativas, os projetos dão suporte a elas, reconstruindo locais próximos a onde vivem e criando ambientes onde realmente queiram viver. Em entrevista ao site *Soccerex*, o gerente da Fundação diz que o que faz o clube sobreviver não é simplesmente ter os melhores jogadores em campo, mas sim as raízes da instituição. Os programas de cunho social do Arsenal não ganham apenas premiações, ganham também o reconhecimento dos beneficiados, dos jogadores, dos torcedores e da comunidade londrina (KLIMCZAK; CASAGRANDE; JUNIOR, 2007).

No Brasil, o futebol cresce como pano de fundo para ações de cunho social. O Sport Club Corinthians Paulista foi um grande exemplo em 2018, realizando campanhas como: “Sangue Corinthiano” para conscientizar a população sobre a importância da doação de sangue, “Respeita as Minas” para discutir os problemas relacionados à violência contra a mulher e “Cale o Preconceito” denunciando o machismo no futebol. Além disso, o departamento de marketing do clube abordou temas como vacinação infantil, transplante de órgãos e inclusão digital¹⁷.

¹⁷ Disponível em: <http://propmark.com.br/mercado/futebol-cresce-como-pano-de-fundo-para-acoes-com-causas-sociais>. Acesso em: 20/05/19.

Em 2017, o Corinthians já tinha realizado uma ação social, juntamente com a empresa de tecnologia Alcatel, no Dia Nacional do Surdo. Em uma partida do Campeonato Brasileiro, o time paulista proporcionou uma experiência única para três torcedores com deficiência auditiva. Antes do jogo, eles receberam uma mensagem, feita por jogadores do time, na língua de sinais. Nela, contava a notícia de que poderiam finalmente acompanhar os cantos da torcida na sua própria língua, por meio de um aplicativo de tradução. Além da participação nas arquibancadas, os torcedores tiveram acesso ao vestiário do clube e levaram para casa fotos e autógrafos dos jogadores. A ação teve como lema a frase “uma torcida grande é feita de todos” e foi resumida em um vídeo publicado nas redes sociais.¹⁸

A Sociedade Esportiva Palmeiras também chamou a atenção para algumas temáticas. Uma de suas ações foi chamada de “Pulmão da Torcida” e fazia parte da campanha *#RespireAgosto*, promovida pelo Instituto Lado a Lado e assinada pela Ogilvy Brasil, agência de publicidade, marketing e relações públicas. No intervalo do jogo entre Palmeiras e Botafogo, a torcida foi convocada a cantar até encher um grande pulmão inflável presente no centro do estádio Allianz Parque. A campanha tinha como objetivo conscientizar a sociedade sobre a prevenção do câncer de pulmão e a importância de cuidar da saúde, tendo um acompanhamento médico.¹⁹

Outra ação do clube aconteceu antes de um jogo contra o Grêmio: em parceria com a ONG Mães da Sé, em vez dos jogadores do Palmeiras entrarem em campo de mãos dadas com crianças, como de costume nas partidas de futebol, eles entraram com onze mães, para alertar sobre o desaparecimento de crianças e adolescentes.²⁰

A responsabilidade social, quando utilizada de modo inteligente e verdadeiro, pode trazer benefícios não apenas à comunidade, mas também à imagem dos clubes de futebol. As instituições adquirem um espaço positivo na mente dos consumidores e passam a ser percebidas como marcas comprometidas socialmente. Além disso, outras empresas começam a estabelecer conexão com elas, devido ao respeito e à confiabilidade gerada por meio das atividades sociais (KLIMCZAK; CASAGRANDE; JUNIOR, 2007). É importante que esse tipo de prática seja feita de maneira contínua, para mostrar ao público que a empresa está interessada em ser um agente de transformação social, e não apenas uma oportunista.

¹⁸ Disponível em: https://maquinadoesporte.uol.com.br/artigo/corinthians-e-alcatel-traduzem-cantos-da-fiel-torcida-para-libras_33241.html. Acesso em: 20/05/19.

¹⁹ Disponível em: <https://www.ladoaladopelavida.org.br/pulmao-da-torcida>. Acesso em: 22/05/19.

²⁰ Disponível em: https://www.espn.com.br/espnw/artigo/_/id/4869431/palmeiras-promove-acao-com-ong-para-auxiliar-maes-a-encontrarem-filhos-desaparecidos. Acesso em: 12/05/19.

Considerando a importância da união entre o marketing esportivo e a atuação social, o presente trabalho tem como foco de pesquisa uma campanha realizada por um clube brasileiro, a fim de explorar e valorizar o que é feito em âmbito nacional. Será feita uma análise sobre a campanha “Meu Sangue é Rubro Negro” — que teve como objetivo conscientizar a população para a doação de sangue — realizada pelo Esporte Clube Vitória, no ano de 2012.

4 METODOLOGIA

Até o momento foi percorrido um caminho teórico que facilitou a compreensão de conceitos do Marketing aplicados a áreas mais específicas como o futebol, mostrando a importância dessa esfera do conhecimento para o desenvolvimento de campanhas que tenham maior engajamento com causas sociais. A partir dessa base teórica, podemos passar para o estudo do objeto escolhido, começando por explicar os processos metodológicos utilizados na pesquisa.

4.1 Processos Metodológicos

Para a execução deste trabalho, optou-se por um conjunto de procedimentos metodológicos, iniciando com a Pesquisa Bibliográfica, em que se reúnem informações e dados relacionados ao tema escolhido, por meio de materiais já publicados. É um método imprescindível na composição da pesquisa, pois é a partir dele que se organizam os conteúdos obtidos e se faz a seleção dos autores mais alinhados à questão estudada, assim como as teorias que vão ser utilizadas como embasamento teórico na produção do trabalho. Gil (2007) caracteriza a pesquisa bibliográfica como a busca por referências teóricas com o objetivo de adquirir conhecimentos prévios sobre o problema a respeito do qual se procura a resposta. Stumpf (2006) a define da seguinte maneira:

[...] um conjunto de procedimentos para identificar, selecionar, localizar e obter documentos de interesse para a realização de trabalhos acadêmicos e de pesquisa, bem como técnicas de leitura e transcrição de dados que permitem recuperá-los quando necessário. (STUMPF, 2006, p. 51)

Também foi realizada uma Pesquisa Documental para a coleta de dados, informações e materiais relativos à campanha “Meu Sangue é Rubro-Negro”, objeto de estudo, para posterior análise. Na internet, foram selecionados os conteúdos publicados pelas redes sociais do Esporte Clube Vitória, utilizando a “busca avançada” no Facebook e no Twitter, ferramenta das próprias redes, limitando as palavras-chave e o ano das postagens (2012), a fim de obter somente o que era relevante para o trabalho. No site oficial, a procura foi realizada apenas por meio das palavras-chave.

A pesquisa online também foi usada para encontrar notícias, comentários e resultados referentes à campanha em outros sites. Além disso, foi entrado em contato com a ouvidoria do clube e com profissionais do departamento de marketing, pelo Instagram e Whatsapp, na tentativa de conseguir informações complementares que pudessem enriquecer o trabalho.

Para complementar a metodologia, foi feita a Análise de Conteúdo, com o objetivo de auxiliar no tratamento dos materiais coletados. Segundo Bardin (2011), esse método é um conjunto de técnicas de análise de comunicação e, por meio dele:

“o analista possui a sua disposição (ou cria) todo um jogo de operações analíticas, mais ou menos adaptadas à natureza do material e à questão que procura resolver. Pode utilizar uma ou várias operações, em complementaridade, de modo a enriquecer os resultados, ou aumentar a sua validade, aspirando a uma interpretação final fundamentada. Qualquer análise objetiva procura fundamentar impressões e juízos intuitivos, por meio de operações conducentes a resultados de confiança” (BARDIN, 2011, p. 48-49).

Constitui-se na pesquisa usada para descrever e interpretar toda a classe de materiais retidos anteriormente por meio dos outros métodos.

5 MEU SANGUE É RUBRO-NEGRO

A partir da compreensão das etapas escolhidas para a realização dessa pesquisa, começamos a contextualizar o objeto de estudo para depois detalhar e analisar as suas características. Faz-se necessário apresentar um breve histórico do Esporte Clube Vitória, organização responsável pela realização da campanha, e suas ações desenvolvidas com o intuito de sensibilizar o público-alvo sobre a relevância do tema.

5.1 Esporte Clube Vitória

O Esporte Clube Vitória (ECV), um dos primeiros clubes brasileiros, fica na cidade de Salvador, no estado da Bahia. Foi fundado em 13 de maio de 1899 com o nome de *Club de Cricket Victória* por se tratar de uma equipe de críquete, esporte muito disputado pela colônia britânica que residia em Salvador na época, e por fazer alusão à região em que seus fundadores moravam, o Corredor da Vitória.²¹

Como forma de protesto, foram sugeridas as cores verde e amarelo para o clube, em caráter patriota, visto que a modalidade fundadora, o críquete, era praticada estritamente pelos ingleses, restando aos brasileiros a função de repor as bolas no campo. A dificuldade em encontrar os tecidos nessas cores e o alto custo de fabricação fizeram com que fossem escolhidos o preto e o branco como as cores do primeiro uniforme. O alvinegro esteve com o Vitória por apenas dois anos. Em 1902, definiu suas cores em vermelho e preto por indicação do esportista César Godinho Spínola, que trouxe a referência do Clube de Regatas do Flamengo, time rubro negro do Rio de Janeiro. No mesmo ano, adotou como modalidades o futebol, o atletismo, a natação e o remo; alterando seu nome para *Sport Club Victoria*, já que o críquete não era mais o único esporte praticado. O mascote escolhido foi o Leão, símbolo da nobreza, que saiu das casas dos fundadores, onde ornamentava as entradas, para tornar-se símbolo do clube.

Além das cores da agremiação, César Godinho sugeriu outra ação dentro do Vitória em 1902, a criação de uma sede náutica para incentivar a prática do remo. Naquele ano, os remadores do clube conseguiram percorrer um longo trajeto, do Porto da Barra até o Porto dos Tainheiros, em Itapagipe. Esse feito teve grande repercussão e originou o apelido de “Leões da Barra” para os atletas e, posteriormente, para os torcedores.

²¹ Esporte Clube Vitória. *História*. Disponível em: <http://www.ecvitoria.com.br/historia/>. Acesso em: 27/03/19.

Em 13 de setembro do mesmo ano, o Vitória realizou sua primeira partida de futebol, vencendo por 2 a 0 o time do São Paulo Bahia Football Club. O futebol ainda era um esporte amador em todo o país, tendo se profissionalizado apenas em 1933. Na década de 50, o Vitória resolveu investir mais nesse esporte devido ao sucesso dos campeonatos mundiais e, principalmente, da Copa de Mundo. Em 1953, ganhou o torneio estadual, agora como profissional, vencendo o clube que se tornaria seu maior rival, o Esporte Clube Bahia.

Em 1986 foi construído o Estádio Manoel Barradas, conhecido hoje como “Barradão” ou “Toca do Leão”, servindo de grande motivação para o time e para a torcida. A partir disso, o Vitória foi se consolidando em âmbito regional e estadual, conquistando taças e se fortalecendo financeiramente. Atualmente, o clube possui 29 títulos baianos, sendo o último obtido em 2017. Destacam-se também resultados como o Brasileirão de 1993, em que o time ficou em segundo lugar, e de 1999, quando conquistou o terceiro lugar. Na Copa do Brasil ficou em quarto colocado no ano de 2004 e foi vice-campeão em 2010, sendo o único time da Bahia a chegar à final desse campeonato.²²

A divisão de base do Vitória, treinamento de crianças e adolescentes com o objetivo de formar jogadores profissionais, é uma das mais bem-sucedidas do mundo. De suas categorias de base saíram atletas como Givanildo Vieira de Souza, popularmente conhecido como “Hulk”, e David Luiz, nomes já convocados para fazerem parte da Seleção Brasileira, e outros jogadores que tiveram destaque no futebol nacional e internacional. O Vitória também foi o primeiro campeão da Copa do Brasil de Futebol Sub-20, jogada por atletas com idade inferior a 20 anos, que teve sua edição inaugural realizada em 2012.

Sua torcida é uma das 15 maiores do futebol brasileiro, tendo cerca de dois milhões e quinhentos mil torcedores. Também é a que mais cresce no Nordeste do país, especialmente entre os jovens, sendo a segunda maior torcida da Bahia, conforme levantamento realizado pelo Instituto Datafolha em dezembro de 2012.

5.2 A Campanha

Em 2012, o Vitória realizou uma campanha em parceria com o HEMOBA, Fundação de Hematologia e Hemoterapia da Bahia, que abastece os bancos de sangue de Salvador e

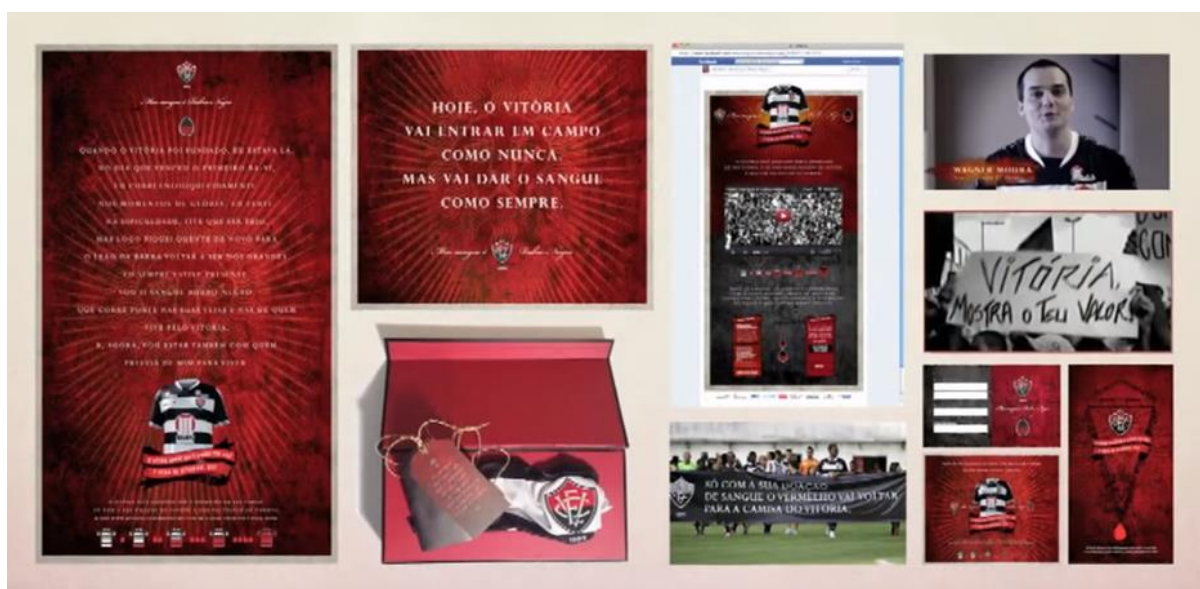
²² Disponível em: https://pt.wikipedia.org/wiki/Esporte_Clube_Vit%C3%B3ria. Acesso em: 27/03/19.

região. A intermediação da proposta entre as duas organizações foi viabilizada pela área de marketing esportivo da Leo Burnett, agência que assina a campanha publicitária.²³

A parceria se deu com a campanha “Meu Sangue é Rubro Negro” e se constituiu por um conjunto de esforços de marketing, integrados entre si, com o seguinte objetivo: conscientizar as pessoas sobre a importância da doação de sangue e incentivá-las a realizar essa ação voluntária. Mesmo que em diferentes formas e plataformas de divulgação, os materiais de comunicação se encontram interligados através do tema da campanha, fazendo com que os apelos produzidos nas diferentes mídias cheguem ao receptor de várias maneiras, fixando a mensagem.

Primeiramente, foi realizada uma ação presencial em um de jogo do Vitória. A partir disso, a campanha tomou forma digital, contando com a divulgação de peças publicitárias nas suas principais redes sociais. A comunicação incluiu também um filme para a televisão, internet e cinema, anúncios para mídia impressa (jornal e revista), ações de marketing direto (mala direta para formadores de opinião, artistas e jornalistas), criação de folhetos explicativos e de um *hotsite*. A campanha contou ainda com a parceria da Secretaria de Saúde da Bahia e da Penalty, empresa fabricante do uniforme do Vitória.

Figura 3 - Peças publicitárias da campanha



Fonte: Canal do Youtube Grupo A Tarde, de Salvador.
Disponível em: <<https://www.youtube.com/watch?v=BHnkFzedCxQ>>.
Acesso em: 10/04/19.

²³ Disponível: <https://www.clubedecriacao.com.br/ultimas/sangue-rubro-negro-2/>. Acesso em: 27/03/19.

Quadro 1 - Ficha técnica da campanha

FICHA TÉCNICA	
Agência	Leo Burnett Tailor Made
Campanha	Meu Sangue é Rubro-Negro
Anunciantes	Esporte Clube Vitória e Penalty
VP de Criação	Marcelo Reis
Diretores de Criação	Marcelo Reis, Guilherme Jahara e Rodrigo Jatene
Criação	Rodolfo Fernandes, Erick Mendonça, Alexandre Pagano, João Caetano Brasil, Guilherme Jahara e Rodrigo Janete
RTV	Celso Groba, Maria Fernanda Moura, Camila Aquino e Rafael Messias
Atendimento	Pablo Arteaga, Junior Bottura e Alene Putini
Finalização	Burti
Aprovação	Adilson Baptista Jr., Leandro Hamiro dos Santos e Carlos Sergio Falcão
INTERNET	
Direção de arte	Guto Chicanelli e Nicolas Cortinove
Programação	Andre Cazetto
FILME	
Versões	1x70 1x30
Produtora de Filme	Brasileira Filmes
Direção	Bia Flecha
Direção de Fotografia	Gabriel Teixeira
Direção Executiva	Magda Barbieri
Montagem	Thiago Avelaneda e Jack La Noyée
Pós-produção	Psycho n' Look
Modelagem e Animação	Brasileira Filmes
Produtora	AudioBoutique
Produção	Lourenço Rolon Junior
Locutor	Wagner Moura
Atendimento	Cláudio Tolentino

Fonte: Elaboração própria.

5.3 Ação Presencial

No dia 30 de junho de 2012, em um sábado de jogo da série B do campeonato brasileiro, o Vitória entrou em campo para jogar contra o Avaí, no estádio Manoel Barradas. Logo na entrada dos jogadores, os torcedores perceberam algo diferente: a camisa do time, conhecida pelas suas listras rubro negras, estava apenas com listras pretas e brancas. A cor vermelha, que

passou a simbolizar o sangue que faltava nos bancos de doação da capital baiana, foi retirada do uniforme e só seria colocada de volta se os torcedores mudassem esse cenário. Conforme as doações fossem aumentando, a cor voltaria gradativamente.

Em uma matéria feita pelo Esporte Espetacular²⁴, o diretor do departamento de marketing do Vitória, Adílson Baptista Jr., conta que foi realizada uma coletiva rápida, meia hora antes do jogo, para explicar como seria a ação, e então os jogadores entraram em campo.

Depois do jogo de estreia da campanha, no qual o time da casa saiu vencedor com o placar de 2 a 0, o Vitória deu seguimento à ação de marketing nos jogos que acontecerem em seu estádio, optando por usar uniforme alternativo em jogos fora de casa. No dia 10 de julho, no jogo contra o Paraná, o time apareceu com a primeira listra vermelha na sua camisa, indicando que o percentual de doações de sangue havia aumentado. O placar do jogo foi 4 a 3 para o Vitória e a campanha continuou sendo bastante comentada.

Figura 4 - Jogo entre Vitória e Paraná



Fonte: Site Casos ESPM Media Lab

Disponível em: <<http://casosmedialab.espm.br/os-casos/esporte-clube-vitoria-e-hemoba-meu-sangue-rubro-negro/>>. Acesso em: 27/05/19.

²⁴ Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=NVmyRL5rur8>. Acesso em: 30/03/19.

No terceiro jogo, no dia 28 de julho, o Vitória ganhou do Clube de Regatas Brasil com um gol e já exibia duas listras vermelhas em sua camisa. No quarto jogo com ênfase na ação, no dia 03 de agosto, o Bragantino venceu o Vitória por 1 a 0. Apesar da derrota em campo, o time seguiu com a vice-liderança e com outra conquista: só restava uma listra branca em seu uniforme. No quinto e último jogo da campanha, dia 14 de agosto, o Vitória já estava com a sua camisa tradicional, com a cor vermelha completa. O resultado foi 2 a 0 em cima do Guaratinguetá e a consolidação de uma “jogada de marketing” de sucesso.

O objeto central da ação foi a camisa de jogo do Vitória, que teve sua estética modificada para chamar a atenção do público presente no estádio. Essa alteração no uniforme tradicional trouxe grande impacto para o torcedor, porque mexeu com o símbolo que é considerado a maior referência dentro de um clube de futebol, a camisa do seu time. Não é a toa que ela é chamada de “manto sagrado”, seus diferentes modelos são muito valorizados ao longo dos anos, o que podemos confirmar pelo enorme sucesso das campanhas de lançamento.

5.4 Vídeo de Apresentação

O primeiro material publicitário divulgado nas redes sociais do Vitória foi o vídeo de apresentação da campanha, no dia primeiro de julho de 2012, no Facebook e no Twitter. As duas postagens apresentam o link que leva ao vídeo publicado dois dias antes, no canal Leo Burnett Tailor Made, do Youtube. As publicações foram conseguidas utilizando a ferramenta de busca avançada nas duas redes sociais, com a delimitação do perfil oficial do Vitória, do ano da campanha (2012) e da palavra “sangue”, por ser característica nos conteúdos relacionados.

Figura 5 - Primeira postagem sobre a campanha no Facebook



Fonte: Página oficial do Esporte Clube Vitória no Facebook
Disponível em: <<https://www.facebook.com/ecvitoriaoficial/posts/159514124182958>>.
Acesso em: 16/06/19.

Figura 6 - Primeira postagem sobre a campanha no Twitter



Fonte: Página oficial do Esporte Clube Vitória no Twitter
Disponível em: <<https://twitter.com/ECVitoria/status/219387064146329600>>.
Acesso em: 16/06/19.

O vídeo, assim como o restante da campanha, é assinado pela agência Leo Burnett e tem a produção da Brasileira Filmes. Observando seus componentes visuais, sonoros e textuais, aspectos indispensáveis para a análise de conteúdo, podemos destacar alguns padrões que se estabelecem ao longo do conteúdo. Ele é narrado pelo ator Wagner Moura, soteropolitano e torcedor do Vitória, e pode ser dividido em três momentos. Na primeira parte, o locutor foca na interpretação do “sangue rubro negro”, com um apelo mais emocional, reportando-se à história do clube:

Quando o Vitória foi fundado, eu estava lá. No dia que venceu o primeiro Ba-Vi, eu corri enlouquecidamente. Nos momentos de glória, eu fervei. Na dificuldade, eu tive que ser frio. Mas logo fiquei quente de novo, pro Leão de Barra voltar a ser dos grandes. Eu sempre estive presente. Sou sangue Rubro Negro, que corre forte nas suas veias e nas de quem vive pelo Vitória. E agora, eu vou estar também com quem precisa de mim pra viver.²⁵

No quesito visual, esse trecho é constituído por fotografias e cenas que remetem à trajetória do time: sua fundação, formação de jogadores, principais jogos e momentos únicos da torcida.

Figura 7 - Primeiro momento da narração do vídeo



Fonte: Canal Leo Burnett Tailor Made do Youtube

Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=qYE_10ju-ss&feature=youtu.be>.

Acesso em: 28/05/19.

Na segunda parte, o locutor explica a ação realizada em campo e evidencia o objetivo da campanha: “O Vitória está jogando sem o vermelho em sua camisa e só com a sua doação de sangue, a cor vai voltar ao normal”. Com essa mensagem, deixa para o torcedor a responsabilidade de fazer o uniforme do time voltar ao seu modelo tradicional. Logo no início da narração dessa frase, entra em cena o padrão visual da campanha, mostrando a camisa do time nas cores preto e branco e, após algumas cenas de torcedores sem narração, a animação da camisa ganha a cor vermelha, gradativamente, ao mesmo tempo em que vai se finalizando a pronúncia da frase.

²⁵ Disponível em: https://youtu.be/qYE_10ju-ss. Acesso em: 28/05/19.

Figura 8 - Segundo momento da narração do vídeo



Fonte: Canal Leo Burnett Tailor Made do Youtube
Disponível em: < https://youtu.be/qYE_l0ju-ss >.
Acesso em: 28/05/19.

Na terceira e última parte aqui destacada, acontece a exposição — escrita e falada — do site que contém as informações necessárias para que o torcedor contribua com a causa, deixando um último apelo no final da mensagem: “Acesse meusanguerubronegro.com.br e saiba onde doar. O Vitória sempre deu o sangue por você, é hora de retribuir. Doe”. Nessa parte, as cenas, que antes eram exibidas apenas em preto e branco, começam a ganhar a cor vermelha em objetos específicos como a camisa de jogo e o “bandeirão” da torcida.

Figura 9 - Terceiro momento da narração do vídeo



Fonte: Canal Leo Burnett Tailor Made do Youtube
Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=qYE_10ju-ss&feature=youtu.be>.
Acesso em: 28/05/19.

Por último, depois dos três momentos marcantes da narração do locutor, é exibido o slogan da campanha, “Meu Sangue é Rubro-Negro”, juntamente com o símbolo do Esporte Clube Vitória.

Figura 10 - Vinheta final do vídeo de apresentação



Fonte: Canal Leo Burnett Tailor Made do Youtube
Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=qYE_10ju-ss&feature=youtu.be>.
Acesso em: 28/05/19.

Em uma análise mais detalhada do conteúdo da peça, podemos perceber alguns aspectos interessantes relativos à sua estrutura. O primeiro deles é a fotografia do vídeo, carregada de significados. Logo no seu início, usa-se como efeito a vinheta, sombra que aparece nos quatro cantos da tela. Antigamente, ela acontecia espontaneamente nas fotos, devido à qualidade limitada das lentes e das câmeras fotográficas, em que a quantidade de luz que atingia o centro do filme era superior à que atingia os cantos. Hoje em dia, esse recurso é utilizado para se criar um estilo que remete ao passado, exatamente como foi feito no vídeo da campanha, com a ajuda das fotografias e cenas de fato antigas, em preto e branco. Esse cenário fez com que o torcedor revivesse a história do seu time do coração, desde a fundação do clube até suas últimas conquistas.

Uma cena bem marcante do vídeo, em uma análise mais publicitária, apresenta ao fundo o logo da Penalty, empresa fabricante dos uniformes do Vitória, dando destaque à marca em relação às demais que aparecem ao longo do filme de maneira mais rápida. Esse momento é de extremo simbolismo, pois além de dar visibilidade à marca através de uma cena de vitória, onde o jogador rubro negro faz o gol, ela acontece na parte final do vídeo, onde o espectador já recebeu uma boa quantia de conteúdo emotivo.

Em uma entrevista para o site Bahia Notícias, o diretor do departamento de marketing do clube, Adilson Baptista, relata:

A Penalty nos ajudou muito na campanha Meu Sangue é Rubro-Negro, aliás, a ideia veio de lá, eles investiram na campanha, e trabalhamos em conjunto nisso. Eles colocaram uma agência de propaganda à nossa disposição para que isso funcionasse da melhor forma.²⁶

Sendo assim, é bem provável que a cena tenha sido escolhida criteriosamente, para dar ênfase à empresa parceira da campanha e do clube.

²⁶ Disponível em: <https://www.bahianoticias.com.br/esportes/entrevista/136-adilson-baptista-039comecamos-a-fazer-mais-coisas039.html>. Acesso em: 27/03/19.

Figura 11 - Marca Penalty em evidência no vídeo



Fonte: Canal Leo Burnett Tailor Made do Youtube

Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=qYE_10ju-ss&feature=youtu.be>.

Acesso em: 28/05/19.

Outro aspecto relevante para a análise, é a escolha do locutor. Além de ser baiano, nascido na mesma cidade onde se formou o Esporte Clube Vitória, Wagner Moura é um torcedor apaixonado pelo time. O ator estava em ascensão na época da divulgação da campanha, já tendo grande reconhecimento pela interpretação do personagem “Capitão Nascimento”, no filme Tropa de Elite, em 2007. Sua voz conhecida pela maior parte do público tornou mais interessante a narração, que tinha como base uma linguagem simples e instigante. A música de fundo, juntamente com o som original das cenas, principalmente nas que mostram a torcida, dão um caráter mais humano para a peça publicitária.

5.5 Redes Sociais

No Twitter, a divulgação pelo perfil do Vitória não foi tão satisfatória, gerando pouco engajamento dos usuários, em número de respostas e compartilhamentos. A pesquisa das publicações referentes à campanha foi feita através de uma busca avançada, na própria rede social, com a delimitação da conta oficial do clube (@ECVitoria), no período de 28 de junho a 31 de dezembro de 2012, pelas seguintes palavras-chave: campanha, doação, doar, doe, doem,

sangue, ação e marketing. Foram obtidas 36 postagens sobre a campanha, das quais 20 continham links de páginas inativadas.

Já no Facebook, a ação de marketing se desenvolveu de uma forma melhor, ganhando mais atenção por parte do público. A principal peça de divulgação foi postada dez vezes na página oficial do clube, do dia 30 de junho ao dia 13 de agosto, resultando em 306 comentários e 2421 compartilhamentos ao todo. Ela apresenta um grande apelo emocional, com frases que lembram o forte vínculo do torcedor com o time. Além da mensagem comovente, fornece as informações necessárias para as pessoas concretizarem a campanha, doando sangue nos locais indicados, e solicita outro tipo de apoio, o compartilhamento da causa através das redes sociais.

Por meio dessa iniciativa, de chamar o torcedor para fazer realmente parte do movimento em prol da doação de sangue, a campanha assume o critério que Melo Neto (1995) citava como fator de distinção entre o marketing e a propaganda tradicional: o de engajar o consumidor no processo para que ele não seja apenas um objeto a ser atingido pela publicidade. Esse convite persuasivo, que usa a paixão das pessoas pelo futebol para motivá-las a realizarem uma ação voluntária importante, faz com que a campanha do Vitória se destaque diante de tantas outras campanhas sociais já feitas.

Sobre os elementos visuais da peça em questão, podemos destacar dois aspectos relevantes. Primeiramente, a imagem da camisa no topo, que parece estar acima de qualquer coisa e ter uma “aura” na sua volta, identificando seu caráter “divino”. O segundo aspecto interessante é o desenho das camisas mais no centro da peça, onde cada gota de sangue doada simboliza uma faixa vermelha voltando para a camisa tradicional do time. Esse caráter didático permite a visualização da campanha e do seu objetivo de uma maneira simples e interessante.

Figura 12 - Card principal da campanha no Facebook

Meu sangue é Rubro-Negro

O VITÓRIA SEMPRE DEU O SANGUE POR VOCÊ.
É HORA DE RETRIBUIR. DOE.

O VITÓRIA ESTÁ JOGANDO SEM O VERMELHO
EM SUA CAMISA. E SÓ COM MUITA DOAÇÃO DE SANGUE
A SUA COR VAI VOLTAR AO NORMAL.

VOCÊ JÁ GRITOU, JÁ VIBROU E COMEMOROU
COM O LEÃO. AGORA É HORA DE MOSTRAR,
LISTRA POR LISTRA, QUE ESTAMPAR O VERMELHO
NO PEITO É QUESTÃO DE MERECEMENTO.

ONDE DOAR

Fundação Hematologia
e Hemoterapia da Bahia
Ladeira do HGE, s/nº
Acúpe de Brotas, Salvador
Tel. (71) 3116-5600

Associação Obras Sociais
Irmã Dulce (Ita. Antônio)
Avenida Bonfim, 161
Largo de Roma, Salvador
Tel. (71) 3310-1119

Hospital do Subúrbio
Rua Manoel Lima, 210
Estrada Volta de Periperi
Tel. (71) 3217-8600/8605

Para saber mais, acesse:
www.hemoba.ba.gov.br

COMPARTILHE

Se você está longe
ou não pode doar
sangue, participe
doando espaço do
seu perfil.

**COMPARTILHE
ESTA CAUSA**

TWITTER

SAIBA COMO DOAR

Acesse:
[facebook.com/meusanguerubronegro](https://www.facebook.com/meusanguerubronegro)
www.meusanguerubronegro.com

PENALTY oas TIM SOU VITÓRIA HEMOBA Bahia Le Bonnet TAILOR MADE

Fonte: Página oficial do Esporte Clube Vitória no Facebook. Disponível em:
<https://www.facebook.com/ecvitoriaoficial/photos/a.196204843760891/407231135991593/?type=3&theater>.
 Acesso em: 28/05/19.

No Facebook também foram divulgados seis vídeos, cada um deles com uma pessoa relevante para a campanha falando sobre ela. Os escolhidos para protagonizar esse conteúdo foram: Wagner Moura, Durval Lelys, Pedro Ken, Adilson Baptista, Alexi Portela Jr., Renato Lavigne. Os dois primeiros nomes, o ator Wagner Moura e o cantor Durval Lelys, representam todos os torcedores do Vitória, que por “amor à camisa” deveriam contribuir com a iniciativa. Ambos vestem o uniforme da campanha e incentivam os espectadores a doarem sangue.

A terceira pessoa citada, o jogador Pedro Ken, mostra que o time está fazendo o seu trabalho “dando o sangue” dentro de campo e espera que o torcedor, vendo essa dedicação, possa fazer a sua parte. A gravação desse vídeo foi feita na própria noite de lançamento da campanha, logo após o jogo contra o Avaí, em que o jogador foi responsável pelo primeiro gol da partida. Esse fator foi decisivo para simbolizar as vantagens que a campanha poderia ter, tanto para as pessoas que dependem das doações de sangue, como para a motivação da equipe rubro negra na busca por mais vitórias.

O vídeo do Adilson Baptista, gerente de marketing do Vitória, tem um caráter mais explicativo. Ele fala sobre a ação realizada em campo, onde a cada jogo a camisa do time ficaria com uma faixa vermelha a mais, até voltar ao seu modelo tradicional. Adilson também enfatiza a comemoração dos 113 anos do clube e a necessidade de doações de sangue para os hemocentros.

O presidente da época do Vitória, Alexi Portela Jr., também falou em um dos vídeos. Por ser uma figura de liderança dentro do clube, exercendo o cargo desde 2007, ele passou grande credibilidade à campanha. No seu discurso predomina a função conativa ou apelativa, cujo objetivo é influenciar e convencer o torcedor por meio de verbos no imperativo (apoie, doe, participe).




Por último, temos o vídeo do radialista Renato Lavigne. A escolha desse profissional foi muito significativa devido ao longo trajeto que Renato tinha com o Vitória. Ele estava no ar com o programa “Grito Rubro-Negro” já fazia vinte e cinco anos, acompanhando toda a história do clube, desde a evolução de sua infraestrutura até os grandes resultados obtidos nos campeonatos disputados.

Quadro 2 - Três primeiros vídeos individuais divulgados no Facebook

<p>Wagner Moura - 5 de julho</p> 	<p>"Olá, meus amigos, eu to aqui dando o meu apoio a essa campanha do Vitória, pela doação de sangue. Uma entidade com o tamanho social e cultural que o nosso Vitória tem, tem mesmo a responsabilidade de mover uma causa como essa. Doação de sangue é uma coisa super importante e nós, baianos, torcedores do Vitória ou não, vamos lá, vamos participar dessa campanha, vamos encher aqui essa camisa, vamos devolver aqui o vermelho à camisa do nosso glorioso Leão da Barra. Grande abraço e vamo lá, vamo participar."</p>
<p>Pedro Ken - 13 de julho</p> 	<p>"A gente deu o sangue aí né pela equipe, a gente espera que o torcedor aí que tá assistindo a tudo isso e vendo essa dedicação dentro do campo possa ir lá e contribuir pela campanha que a gente tá fazendo. Vamo doar sangue, vamo ajudar aí."</p>
<p>Adilson Baptista - 18 de julho</p> 	<p>"Meu nome é Adílson Baptista, sou o gerente de Marketing do Esporte Clube Vitória, e hoje, dia 30 de junho de 2012, iniciamos a campanha Meu Sangue é Rubro Negro, uma campanha inédita de doação de sangue para o HEMOBA. Hoje, dia 30, contra o Avaí, o Vitória não entrará em campo com a sua camisa tradicional vermelho e preto, e sim, a camisa branca e preta. No segundo jogo, a primeira faixa será pintada de vermelho. No terceiro jogo, a segunda faixa também. No quarto jogo, mais uma faixa. E no quinto jogo, retornamos com a nossa camisa tradicional. A campanha Meu Sangue é Rubro Negro vai marcar os 113 anos da história do Vitória. Doação sempre é necessária, todos os hemocentros do Brasil e, principalmente, o HEMOBA, aqui na Bahia, sempre precisa da sua ajuda e da sua doação. Torcedor, precisamos da sua ajuda. Vá ao HEMOBA, doe sangue e participe da campanha Meu Sangue é Rubro Negro."</p>

Fonte: Edição própria.

Quadro 3 - Três últimos vídeos individuais divulgados no Facebook

<p>Alexi Portela - 20 de julho</p> 	<p>"Meu nome é Alexi Portela Jr, sou presidente do Esporte Clube Vitória. Estamos agora engajados na campanha o Meu Sangue é Rubro Negro. Torcedor, apoie, doe seu sangue. O projeto é muito importante e nós podemos salvar muitas vidas. O Vitória, e toda a população, precisa que você doe para a camisa voltar a ser vermelha e preta. Participe, doe sangue! O Vitória sempre deu o sangue por vocês e agora é a vez de vocês darem pelo Vitória."</p>
<p>Renato Lavigne - 2 de agosto</p> 	<p>"Eu tenho que inclusive parabenizar, eu achei muito bonito, principalmente quando é pra salvar vidas. Eu até batizei aqui há poucos instantes, dizendo o seguinte, esse gol vale vida. Então tá aí, parabéns! Eu acho que o torcedor rubro negro mostra que tem o DNA. Doe seu sangue também, faça a sua parte. Vamo lá Vitória, vamo doar sangue!"</p>
<p>Durval Lelys - 10 de agosto</p> 	<p>"Ô, ê ô, rubro negro eu sou. Meu sangue é rubro negro, galera! Vamo nessa! A campanha continua! Doe seu sangue no HEMOBA e faça a nossa camisa voltar à original. Só depende de você. Valeu, galera!"</p>

Fonte: Edição própria.

Dos seis vídeos acima, somente o primeiro e o último publicados não possuem o padrão visual do vídeo inaugural, tendo apenas uma vinheta final com a estética da campanha. O restante tem o mesmo efeito de cores e de sombra nos cantos da tela, com legenda apresentando o nome e a profissão do emissor e vinheta de encerramento igual à original. Apesar disso, os

seis vídeos têm a música da campanha ao fundo e possuem o mesmo objetivo: incentivar a comunidade a doar sangue para abastecer os hemocentros da região.

Também foram feitas publicações na página oficial do Facebook mostrando algumas pessoas participando da campanha, entre elas torcedores, atletas e outros funcionários do Vitória. Esse tipo de mensagem passada é de extrema importância, pois mostra que o clube não estava apenas incentivando uma iniciativa, estava contribuindo com a ação de forma ativa, por meio do seu próprio público interno.

Figura 13 - Post sobre doadores de sangue no Facebook



Fonte: Página oficial do Esporte Clube Vitória no Facebook. Disponível em: <<https://www.facebook.com/ecvitoriaoficial/photos/a.196204843760891/411392755575431/?type=3&theater>>. Acesso em: 28/05/19.

Um dos posts que teve bastante engajamento mostrava o personagem “Vicentino” doando sangue. Vicentino é uma figura humorística da televisão que representa o torcedor do Vitória, juntamente com o personagem “Jair”, representante do seu maior rival, o Esporte Clube Bahia. Os dois foram apresentados ao público em março de 2012 e em pouco tempo

conquistaram a simpatia dos torcedores nas telas da Rede Bahia, afiliada da Rede Globo. Por usar o humor para falar sobre a rivalidade entre as duas maiores torcidas do futebol baiano, “Vicentino” e “Jair” conseguiram criar um forte vínculo com as pessoas da região. O post sobre o humorista reforça o poder de uma figura conhecida, que possui uma relação próxima com o clube, no engajamento do público.

Figura 14 - Post sobre o personagem Vicentino no Facebook



Fonte: Página oficial do Esporte Clube Vitória no Facebook. Disponível em:
<<https://www.facebook.com/ecvitoriaoficial/photos/a.345321222182585/400635366651170/?type=3>>.
Acesso em: 28/05/19.

Quando pesquisado sobre a campanha no site oficial do Vitória, não foi encontrado nenhum conteúdo específico pela ferramenta de busca. Tanto no Twitter como no Facebook, várias postagens traziam um link que direcionava a matéria ao site, mas a página apresentava erro. Grande parte dos materiais referentes à ação de marketing do clube foram publicados nessa página, que tinha na própria descrição do link o nome da campanha, e depois a mesma foi desativada por algum motivo. Provavelmente era esse o *hotsite* criado pela comunicação. Essa situação mostra a importância de manter os projetos de uma empresa bem guardados, principalmente os que tiveram sucesso, para poderem ser acessados em qualquer outro momento da história do clube. Em uma era cada vez mais digital, não se pode confiar às redes sociais a segurança dos conteúdos publicados.

No intuito de obter maiores informações sobre a campanha e seus materiais de comunicação, para enriquecer o presente trabalho, foi tentado estabelecer contato com o Esporte Clube Vitória por meio de três plataformas. Primeiramente, foi enviado a seguinte mensagem ao clube, no dia 06 de junho de 2019, por meio da seção de ouvidoria do seu site:

Quadro 4 - Mensagem do protocolo de atendimento nº 2019000347

Boa tarde, meu nome é Ana Carolina Nogueira e estou me formando em Comunicação Social - Habilitação Publicidade e Propaganda na Universidade Federal do Rio Grande do Sul, em Porto Alegre. Pela relevância da ação e excelente iniciativa, escolhi como tema do meu Trabalho de Conclusão de Curso, a Campanha de Doação de Sangue do Esporte Clube Vitória, realizada em 2012. Procurei na internet toda a Comunicação desenvolvida pelo clube, bem como seus resultados, no intuito de analisar os objetos posteriormente. Com a finalidade de enriquecer meu conteúdo, gostaria de fazer algumas perguntas e, se possível, receber algum tipo de material.

1. O Vitória conseguiu mensurar os resultados obtidos com a campanha? Em relação a ganhos sociais, financeiros ou de mídia.
2. Existem peças específicas de divulgação, além daquelas veiculadas por meio das redes sociais?
3. Há algum tipo de material relacionado à gestão da campanha, no âmbito da administração, comunicação social ou marketing, que poderia ser disponibilizado?

Desde já, agradeço pela atenção!
Abraço

Ana Carolina Nogueira

No mesmo dia, foi mandado uma mensagem para a conta oficial do Vitória no Instagram, com uma linguagem inicialmente mais informal, solicitando o contato de algum profissional do departamento de marketing do clube.

Figura 15 - Solicitação pelo Instagram (parte 1)



Fonte: Edição própria

Figura 16 - Solicitação pelo Instagram (parte 2)



Fonte: Edição própria

Figura 17 - Solicitação pelo WhatsApp



Fonte: Edição própria

Como pode ser visto na figura 17, ao entrar em contato com a profissional responsável pelo WhatsApp, no dia 07 de junho de 2019, não obtive respostas. Cinco dias depois da mensagem inicial, foi entregue mais uma e, apesar do retorno positivo por parte da funcionária, a conversa não avançou.

5.6 Resultados

A campanha de marketing “Meu Sangue é Rubro-Negro” obteve enorme sucesso em nível regional, nacional e até mesmo internacional, sendo comentada por inúmeros veículos de comunicação. O próprio gerente de marketing do Vitória, Adilson Baptista, diz ter imaginado a repercussão nacional, afinal, foi feita uma mudança significativa no uniforme do time; mas a repercussão internacional foi uma surpresa para ele, que não imaginava que “uma BBC de Londres” falaria sobre a ação na televisão.²⁷

Assim como a BBC, empresa de comunicação inglesa com alcance mundial, outros veículos internacionais falaram sobre a campanha, como: NBC, rede americana de televisão e rádio; Al Jazeera, emissora de televisão jornalística do Catar; e Reuters, agência de notícias britânica. Além disso, a ação rendeu uma publicação inédita no livro HumanKind, que aborda a questão do marketing e da criatividade no mundo dos negócios, enfatizando as necessidades humanas e o que é importante para as pessoas no segmento da comunicação. O livro convida o leitor a entrar no mundo da Leo Burnett e ter uma visão dos bastidores dessa rede global de criação, que acredita em marcas que realmente importam para as pessoas.²⁸

O trabalho de marketing do Vitória virou notícia na Rede Globo, Record e Bandeirantes; nos canais esportivos SporTV e ESPN; em jornais impressos como a Folha de São Paulo; nas revistas Forbes, Veja e Super Interessante; nos portais UOL, MSN, Terra, Yahoo, entre outros.²⁹ Também foi capa da edição de dezembro de 2012 da revista “Directory News Ideas”, de Londres, uma publicação que mostra a cada três meses as ideias mais criativas do mundo.³⁰

A campanha rendeu prêmios nacionais e internacionais. Em 2012 foi colocada entre as dez melhores campanhas de marketing do Brasil, de acordo com um júri formado por líderes de criação em agências, através do veículo Meio & Mensagem³¹. No mesmo ano, conquistou o Marketing Best, premiação que tem como objetivo promover e difundir as empresas que mais

²⁷ Disponível em: <https://www.bahianoticias.com.br/esportes/entrevista/136-adilson-baptista-039comecamos-a-fazer-mais-coisas039.html>. Acesso em: 20/03/19.

²⁸ Disponível em: <https://atarde.uol.com.br/esportes/vitoria/noticias/1471970-campanha-meu-sangue-e-rubro-negro-rende-premio-historicos>. Acesso em: 20/03/19.

²⁹ Disponível em: <https://portal.unit.br/blog/noticias/ex-aluno-da-unit-brilha-no-festival-cannes-lion-2013/>. Acesso em: 20/03/19.

³⁰ Disponível em: <http://vitoriavideonews.blogspot.com/2012/12/meu-sangue-e-rubro-negro-vitoria-entre.html>. Acesso em: 20/03/19.

³¹ Disponível em: <http://vitoriavideonews.blogspot.com/2012/12/meu-sangue-e-rubro-negro-vitoria-entre.html>. Acesso em: 20/03/19.

se destacam no planejamento e execução das estratégias de marketing de seus produtos e serviços.³² Recebeu o Prêmio Renato Castelo Branco de Responsabilidade Socioambiental na Propaganda, que reconhece as agências e empresas responsáveis por desenvolver campanhas e ações com caráter socioambiental e valorização da comunicação consciente na propaganda.³³ Ganhou o “Grand Prix” no Festival Brasileiro de Publicidade de 2012, feito pela Associação Brasileira de Propaganda (ABP), onde a Leo Burnett foi apontada como a Agência de Marketing Promocional do Ano.³⁴ E, para completar as conquistas nacionais, a campanha ganhou prêmio ouro na categoria “Sem Fins Lucrativos” do Effie Awards Brasil 2012, versão nacional do mais importante prêmio de eficácia do mundo. De acordo com José Carlos Gomes de Salles Neto, um dos patrocinadores do evento, o prêmio destaca campanhas que contribuem para o negócio dos anunciantes: “O Effie tem um peso grande para os resultados, bem como para o trabalho criativo. É da soma dessas duas avaliações que se chega ao resultado final”, explicou.³⁵

Em âmbito internacional, a campanha conquistou dois leões de ouro e dois de prata no Festival Internacional de Criatividade Cannes Lions 2013, que aconteceu no sul da França. Essa é a premiação mais almejada do mundo publicitário devido ao seu reconhecimento mundial. A ação faturou o prêmio nas categorias de Marketing Direto, Relações Públicas e Outdoor. Em uma entrevista divulgada no site da Universidade Tiradentes, Erick Mendonça, que fazia parte da equipe de criação, explica:

As pessoas só se motivam a doar sangue quando alguém de quem gostam muito está precisando. Então, decidimos fazer o convite para que elas doassem sangue para sua maior paixão: o time de futebol. Tiramos o vermelho do centenário uniforme do Vitória. Somente com a participação direta da torcida, por meio de doações de sangue, a camisa voltaria ao normal. Listra por listra, conforme o sangue fosse doado.³⁶

No Andy Awards 2013, “Meu Sangue É Rubro-Negro” chamou a atenção internacional ao receber quatro prêmios, incluindo o prestigiado Richard T. O’Reilly, importante premiação dentro da categoria de Serviço Público. “Ser homenageado com o Prêmio Richard T. O’Reilly é um testemunho do poder que a criatividade pode ter para o bem maior”, disse Mark Tutssel,

³² Disponível em: <http://propmark.com.br/premios/marketing-best-premia-17-cases>. Acesso em: 20/03/19.

³³ Disponível em: <http://propmark.com.br/premios/leo-burnett-domina-premio-renato-castelo-branco>. Acesso em: 20/03/19.

³⁴ Disponível em: <https://www.meioemensagem.com.br/home/comunicacao/2012/11/16/abp-corrige-rankings-de-seu-festival.html>. Acesso em: 20/03/19.

³⁵ Disponível em: <https://ecv1899.wordpress.com/2012/11/02/case-da-campanha-ganha-premio-effie-awards-brasil-2012/>. Acesso em: 20/03/19.

³⁶ Disponível em: <https://portal.unit.br/blog/noticias/ex-aluno-da-unit-brilha-no-festival-cannes-lion-2013/>. Acesso em: 20/03/19.

diretor de criação da Leo Burnett Worldwide. “Meu Sangue é Rubro-Negro provocou uma participação ativa e vai realmente fazer a diferença na vida das pessoas”, completou.³⁷

O case conquistou um dos dois únicos Grand Prix concedidos pelo New York Festivals, levando mais dois ouros para o Brasil. O resultado foi anunciado durante um evento realizado em 2013, na The New York Public Library, em Nova Iorque. David Rolfe, diretor de produção integrada da agência de publicidade BBDO, explica: “eu gostei da ideia para o Vitória porque ela tem um propósito muito grande e é uma ideia bem integrada”. Kentaro Kimura, co-CEO e diretor de planejamento da agência Hakuhodo Kettle, reforça: “desde o início do julgamento já percebemos que esse seria um dos que iriam disputar o principal prêmio”.³⁸

A campanha também foi uma das sete ações brasileiras premiadas no El Ojo de Iberoamérica, evento que premia a publicidade, realizado em Buenos Aires. Leo Burnett conquistou o “Tercer Ojo” no festival, que premia a grande ideia que rompe paradigmas e abre ao público novas formas de pensar e refletir.³⁹ A agência ganhou ainda o Grand Prix de Promo e Marketing Direto, no Festival Ibero-americano de Publicidade (Fiap) 2013, além de ter sido o único case premiado com o Sol de Platinum, prêmio máximo da área de Campanhas Integradas⁴⁰. Na Copa Iberoamericana do festival, área que julga os trabalhos pelos assuntos, independente dos meios, e tem sua avaliação aberta ao público, a campanha foi premiada na categoria Serviços Público.⁴¹

Além das premiações, podemos analisar o sucesso do trabalho de marketing do Vitória de acordo com o retorno de investimentos no campo comercial. Foram gastos menos de R\$ 30.000 para realizar a campanha e economizou R\$ 15.000.000 em mídia espontânea, aquela entendida como sendo o tempo gratuito de exposição. Esse número resulta em aproximadamente 130 milhões de pessoas impactadas com a ação, mais de um bilhão de pageviews na internet e mais de 900 minutos de exposição na televisão (incluindo TV aberta, a cabo e *pay-per-view*). A importância foi tão grande, que o Vitória abriu um espaço no

³⁷ Disponível em: <https://www.inteligencia.com.br/leo-burnett-recebe-7-premios-no-andy-awards/>. Acesso em: 20/03/19.

³⁸ Disponível em: <https://www.meioemensagem.com.br/home/comunicacao/2013/05/03/case-brasileiro-e-destaque-no-ny-festivals.html>. Acesso em: 20/03/19.

³⁹ Disponível em: <https://exame.abril.com.br/marketing/8-campanhas-brasileiras-premiadas-no-el-ojo-2013/>. Acesso em: 20/03/19.

⁴⁰ Disponível em: <http://propmark.com.br/premios/unico-sol-de-platinum-do-fiap-2013-e-brasileiro>. Acesso em: 20/03/19.

⁴¹ Disponível em: <http://propmark.com.br/premios/brasil-ganha-quatro-dos-nove-premios-da-copa-iberoamericana-do-fiap>. Acesso em: 20/03/19.

Memorial 13 de Maio, localizado no seu estádio, para imortalizar a campanha. No local, há premiações e materiais relativos à campanha para exibição.⁴²

Ouvindo pedidos da torcida, a diretoria do clube decidiu pôr à venda réplicas dos modelos de camisa utilizados durante a campanha. A ideia inicial era de que ela fosse utilizada somente pelos atletas nos dias de jogos, para não descaracterizar o padrão do Vitória. Porém, a boa receptividade da torcida fez o clube mudar de opinião e comercializar o uniforme. Como justificativa, Alexi Portela, então presidente do Vitória, declara:

Esses modelos, agora, fazem parte da história do clube. O torcedor poderá mostrar para seus filhos e netos e contar a mobilização feita pelo Vitória para aumentar o estoque de sangue na Bahia para ajudar as pessoas necessitadas.⁴³

O primeiro lote da venda das camisas foi exclusivo para associados do programa Sou Mais Vitória, cada um podendo adquirir apenas um exemplar, mediante a apresentação da carteira de sócio e da identidade. Os modelos escolhidos para a comercialização foram o do primeiro jogo da campanha, todo alvinegro, e o do penúltimo, já com três listras vermelhas. As camisas foram feitas pela Penalty, parceira do clube e fornecedora dos materiais esportivos, e vendidas na loja Planeta Vitória do estádio “Barradão”, por um preço de R\$ 159,90.⁴⁴ A fabricação não foi suficiente para cobrir a grande procura, sendo feitos mais quatro lotes para a torcida. A nova camisa chegou até aos vendedores ambulantes e teve uma versão para um jogo famoso de vídeo game (PES - Pro Evolution Soccer edição 2012).⁴⁵

⁴² Disponível em: <https://atarde.uol.com.br/esportes/vitoria/noticias/1471970-campanha-meu-sangue-e-rubro-negro-rende-premio-historicos>. Acesso em: 20/03/19.

⁴³ Disponível em: https://maquinadoesporte.uol.com.br/artigo/vitoria-vende-camisas-da-meu-sangue-e-rubro-negro_20622.html.

⁴⁴ Disponível em: https://maquinadoesporte.uol.com.br/artigo/vitoria-vende-camisas-da-meu-sangue-e-rubro-negro_20622.html. Acesso em: 20/03/19.

⁴⁵ Disponível em: <http://casosmedialab.espm.br/os-casos/esporte-clube-vitoria-e-hemoba-meu-sangue-rubro-negro/>. Acesso em: 20/03/19.

Figura 18 - Comercialização da camisa da campanha

 **Esporte Clube Vitória** ✓
14 de agosto de 2012 · 🌐

À venda:
Associado já pode comprar a camisa da campanha Meu Sangue é Rubro-Negro.
<http://bit.ly/PIVHMC>



 772 103 comentários 243 compartilhamentos

Fonte: Página oficial do Esporte Clube Vitória no Facebook. Disponível em:
<<https://www.facebook.com/ecvitoriaoficial/photos/a.196204843760891/414119295302777/?type=3&theater>>.
Acesso em: 28/05/19.

Figura 19 - Post com torcedores doando sangue no Facebook



Fonte: Canal do Youtube Grupo A Tarde, de Salvador.
Disponível em: <<https://www.youtube.com/watch?v=BHnkFzedCxQ>>.
Acesso em: 10/04/19.

Em benefícios para a sociedade, a campanha trouxe grandes resultados. Segundo o departamento de marketing do clube, o aumento de doações de sangue durante o período em que a campanha foi realizada foi de 51%. O índice superou as expectativas do HEMOBA, que previa um acréscimo de 40% no número de doadores, e do próprio Vitória, que esperava um aumento de 25%. Nos postos de coleta de Salvador muitos torcedores (até mesmo os do rival Bahia) doaram sangue com a camisa do time.⁴⁶

⁴⁶ Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=BHnkFzedCxQ>. Acesso em: 25/03/19.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho mostrou como o Marketing pode ser aplicado no meio esportivo, mais especificamente no futebol, sendo um agente transformador não apenas para as organizações relacionadas a esse esporte, mas também para as pessoas, influenciando comportamentos que impactem de forma positiva o coletivo. Como instrumento social, o Marketing Esportivo se vale de estratégias bem definidas, de acordo com os objetivos da organização e as características do seu público-alvo, para atingir resultados específicos. Por vezes, os resultados são bem maiores do que o esperado, como aconteceu com a campanha “Meu Sangue é Rubro-Negro”, do Esporte Clube Vitória.

A campanha em questão, que começou sua atuação em âmbito regional e atingiu reconhecimento internacional, tornou-se um fenômeno por conseguir se diferenciar das já costumeiras campanhas de doação de sangue. Em vez de apenas pedir ao torcedor do Vitória que fosse ao banco de sangue realizar sua doação, ela utilizou símbolos da história do clube para atingir o público de uma maneira mais atrativa e eficiente, resultando em todo o sucesso obtido. A emoção esteve presente desde a inauguração da campanha, no jogo em que o Vitória apareceu com seu uniforme modificado, momento extremamente sensível para os torcedores do time, até sua finalização, onde mostrou as consequências positivas da campanha.

Os resultados vieram de diferentes formas: em primeiro lugar, citamos o impacto para o público atingido pela campanha, que teve uma maior conscientização sobre a importância da doação de sangue e pôde contribuir para aumentar as estatísticas dos bancos de coleta, ajudando pessoas que realmente precisam dessas doações para viver. Em segundo lugar, podemos colocar os ganhos para o próprio clube, que fez toda a campanha acontecer: além da enorme divulgação da sua iniciativa por meio da mídia espontânea, o Vitória conseguiu comercializar as camisas da campanha, tendo certo retorno financeiro. Outro destaque vai para a imagem da organização, que foi reconhecida no Brasil e no mundo como sendo um clube de futebol que se importa não apenas com os resultados do seu time em campo, mas com a noção de cidadania, reforçando seu engajamento com as causas sociais.

Segundo os autores Melo Neto e Fróes (citados em Guedes, 2000), já exibidos no presente trabalho, os ganhos com responsabilidade social trazem um “retorno social institucional”. A campanha “Meu Sangue é Rubro-Negro” comprovou esse pensamento, visto a quantidade de pessoas e veículos de comunicação que parabenizaram a iniciativa, além dos diversos prêmios conquistados nas áreas de Marketing, Relações Públicas e Publicidade. O Esporte Clube Vitória obteve reconhecimento público com a sua ação de marketing, virando

notícia, potencializando sua marca e reforçando sua imagem. O clube também fortaleceu sua relação com o torcedor, que ficou feliz em ver seu time dando voz a um assunto tão importante, que foi discutido em várias partes do mundo devido à iniciativa.

Convêm ressaltar que a falta de sangue nos bancos de coleta é um problema nacional. Dados do Ministério da Saúde mostram que, atualmente, apenas 1,6% da população brasileira realiza doações regularmente. É com base nessas estatísticas que clubes de futebol e outras empresas, sejam elas de natureza pública ou privada, devem realizar ações de marketing mais solidárias e criativas, que atendam demandas sociais e proporcionem resultados positivos e impactantes para a comunidade. É perceptível o papel da Publicidade e Propaganda como ferramenta aceleradora frente ao desafio proposto. Por meio dela e da Comunicação Social como um todo, é possível obter resultados incríveis e uma maior mobilização coletiva, transformando questões importantes na sociedade.

REFERÊNCIAS

- A COPA do Brasil volta a ser o foco do Leão. **Blog ECV 1899**. Disponível em: <<https://ecv1899.wordpress.com/2012/11/02/case-da-campanha-ganha-premio-effie-awards-brasil-2012/>>. Acesso em: 20/03/19.
- AFIF, Antônio. **A bola da vez. O marketing esportivo como uma estratégia de sucesso**. São Paulo: Editora Infinito, 2000.
- AMA. **Definitions of Marketing**. Disponível em: <<https://www.ama.org/the-definition-of-marketing/>> Acesso em: 27/03/19.
- ALLIANZ Parque recebe pulmão gigante para alertar sobre câncer. **Instituto Lado a Lado pela Vida**. Disponível em: <<https://www.ladoaladopelavida.org.br/pulmao-da-torcida>>. Acesso em: 22/05/19
- ALMEIDA, Candido José Mendes; SOUSA, Madalena Mendes de Almeida; LEITÃO, Sérgio Sá. **Marketing esportivo ao vivo**. Rio de Janeiro: Imago Ed., 2000.
- ARDUINO, Luiz Guilherme de Brito; MORAES, Vânia de. **Marketing social x marketing de causa**. In: Congresso de Ciências da Comunicação na Região Sudeste. Belo Horizonte, 2018.
- ATARDETVVIDEOS. **Vitória divulga vídeo da campanha "Meu sangue é rubro-negro"**. Disponível em: <<https://www.youtube.com/watch?v=BHnkFzedCxQ>>. Acesso em: 25/03/19.
- BAL ECV. **Esporte Clube Vitória, doação de sangue - Esporte Espetacular**. Disponível em: <<https://www.youtube.com/watch?v=NVmyRL5rur8>>. Acesso em: 30/03/19.
- BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.
- BIFULCO, Fernando. **Qual é o clube que melhor trabalha com marketing no Brasil?** Disponível em: <<https://www.torcedores.com/noticias/2014/09/qual-e-o-clube-que-melhor-trabalha-com-marketing-no-brasil>>. Acesso em: 22/05/19.
- BORDIEU, Pierre. **Questões de sociologia**. Rio de Janeiro: Marco Zero, 1983.
- CARDIA, Wesley. **Marketing e patrocínio esportivo**. Porto Alegre: Brookman, 2004.
- CASE da campanha ganha prêmio “Effie Awards Brasil 2012”. Blog ECV 1899. Disponível em: <<https://ecv1899.wordpress.com/2012/11/02/case-da-campanha-ganha-premio-effie-awards-brasil-2012/>>. Acesso em: 20/03/19.
- Chalip, L. *Toward a distinctive sport management discipline*. **Journal of Sport Management**, 20, 1-21, 2006.
- CONTURSI, E.B. **Marketing Esportivo**. Rio de Janeiro: Sprint, 1996

CORINTHIANS e Alcatel traduzem cantos da fiel torcida para Libras. **Máquina do Esporte**. Disponível em: <https://maquinadoesporte.uol.com.br/artigo/corinthians-e-alcatel-traduzem-cantos-da-fiel-torcida-para-libras_33241.html>. Acesso em: 20/05/19.

CORRÊA; Weliton Cassiano Silva; CAMPOS, Karleny Gomes Silva Batista. **Marketing esportivo como estratégia de incremento na construção e consolidação da marca**. 2008. Dissertação (Pós-Graduação em Marketing com Responsabilidade Social) - Centro Universitário de Caratinga, Caratinga, 2008.

CORREIA, Abel; BISCAIA, Rui; MENEZES, Vilde. **Lições de marketing do desporto**. Recife: Editora Universitária UFPE, 2014.

DRUCKER. **Sobre**. Disponível em: <https://pt.wikipedia.org/wiki/Peter_Drucker>. Acesso em: 29/03/2019.

EKELUND, P. A Rentabilidade das Associações de Times de Futebol: os exemplos das Ligas de Futebol da Itália e da Inglaterra. Texto apresentado no **1o. Congresso Internacional EAESP de Gestão de Esportes organizado pela Fundação Getúlio Vargas**. São Paulo, 1998.

ERA mobile: quais as soluções para uma publicidade menos invasiva? **E-Commerce News**. Disponível em: <<https://ecommercenews.com.br/noticias/dicas/era-mobile-quais-as-solucoes-para-uma-publicidade-menos-invasiva/>>. Acesso em: 12/06/19.

ESPORTE CLUBE VITÓRIA E HEMOBA – MEU SANGUE RUBRO NEGRO. **Casos Media Lab**. Disponível em: <<http://casosmedialab.espm.br/os-casos/esporte-clube-vitoria-e-hemoba-meu-sangue-rubro-negro/>>. Acesso em: 20/03/19.

EX-ALUNO da Unit brilha no Festival Cannes Lion 2013. **Universidade Tiradentes**. Disponível em: <<https://portal.unit.br/blog/noticias/ex-aluno-da-unit-brilha-no-festival-cannes-lion-2013/>>. Acesso em: 20/03/19.

FARIA, Patrícia do Couto Nascimento. **Marketing Futebol Clube: um estudo de múltiplos casos sobre associação de imagem a envolvimento e à identidade em clubes de futebol**. 2007. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2007.

FC Barcelona. **Fundación FC Barcelona y UNICEF: El triunfo de los sueños**. Disponível em: <<https://www.youtube.com/watch?v=hrmZs9Y9024&feature=youtu.be>>. Acesso em: 17/04/19.

FIGUEIREDO, Felipe. **Leo Burnett domina 8º Prêmio Renato Castelo Branco**. Disponível em: <<http://propmark.com.br/premios/leo-burnett-domina-premio-renato-castelo-branco>>. Acesso em: 20/03/19.

FILHO, Adalberto. **Análise: É difícil dimensionar tamanho de pirataria no futebol**. Disponível em: <https://maquinadoesporte.uol.com.br/artigo/analise-e-dificil-dimensionar-tamanho-de-pirataria-no-futebol_31312.html>. Acesso em: 10/06/19.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2007.

GONÇALVES, Julio Cesar de Santana; CARVALHO, Cristina Amélia. **A mercantilização do futebol brasileiro: instrumentos, avanços e resistências**. Rio de Janeiro, v. 4, n. 2. 2006. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/cebape/v4n2/v4n2a03.pdf>>. Acesso em: 20/05/19.

GUEDES, Rita de Cássia. **Responsabilidade social e cidadania empresariais: conceitos estratégicos para as empresas face à globalização**. 2000. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo) – Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 2000.

KARKOTLI, Gilson; ARAGÃO, Sueli Duarte. **Responsabilidade social: uma contribuição à gestão transformadora das organizações**. 1. ed. Petrópolis: Vozes, 2004.

KLIMCZAK, Gustavo F.; CASAGRANDE, Raphael F.; JUNIOR, Sérgio. **A responsabilidade aplicada ao marketing esportivo**. In: Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação. Curitiba, 2007.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de Marketing**. 14. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012.

KOTLER, Philip; KARTAJAYA, Hermawan; SETIAWAN, Iwan. **Marketing 4.0 do tradicional ao digital**. Rio de Janeiro: Sextante, 2017.

LEMOS, Alexandre. **ABP corrige rankings de seu festival**. Disponível em: <<https://www.meioemensagem.com.br/home/comunicacao/2012/11/16/abp-corrige-rankings-de-seu-festival.html>>. Acesso em: 20/03/19.

LEO BURNETT recebe 7 prêmios no Andy Awards. **Inteligencia**. Disponível em: <<https://www.inteligencia.com.br/leo-burnett-recebe-7-premios-no-andy-awards/>>. Acesso em: 20/03/19.

LEONCINI, Marvio P. **Entendendo o negócio do futebol: um estudo sobre a transformação do modelo de gestão estratégica nos clubes de futebol**. 2001. Tese (Doutorado em Engenharia da Produção) - Escola Politécnica, Universidade de São Paulo (USP), São Paulo, 2001.

MELO NETO, Francisco Paulo de. **Administração e marketing de clubes esportivos**. Rio de Janeiro: Sprint, 1998.

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

MELO NETO, Francisco Paulo de. **Marketing Esportivo e Social**. São Paulo: FMU, 1997.

MELO NETO, Francisco Paulo de; FROES, César. **Responsabilidade social e cidadania empresarial: a administração do terceiro setor**. Rio de Janeiro: Qualitymark Ed., 1999.

MORAES, Roque. **Análise de Conteúdo**. Porto Alegre: EDIPUCRS, 1998.

MULLIN, Bernard J.; HARDY, Stephen; SUTTON, William A. **Marketing esportivo**. 2. ed. Porto Alegre: Artmed e Bookman, 2004.

MUNHOS, Mayara. **Palmeiras promove ação com ONG para auxiliar mães a encontrarem filhos desaparecidos.** Disponível em: <https://www.espn.com.br/espnw/artigo/_/id/4869431/palmeiras-promove-acao-com-ong-para-auxiliar-maes-a-encontrarem-filhos-desaparecidos>. Acesso em: 12/05/19.

NAIBERG, Maurício. **Adílson Baptista: 'Começamos a fazer mais coisas'.** Disponível em: <<https://www.bahianoticias.com.br/esportes/entrevista/136-adilson-baptista-039comecamos-a-fazer-mais-coisas039.html>>. Acesso em: 27/03/19.

NOVAS, Karan. **Brasil ganha quatro dos nove prêmios da Copa Iberoamericana, do Fiap.** Disponível em: <<http://propmark.com.br/premios/brasil-ganha-quatro-dos-nove-premios-da-copa-iberoamericana-do-fiap>>. Acesso em: 20/03/19.

NOVAS, Karan. **Único Sol de Platinum do Fiap 2013 é brasileiro.** Disponível em: <<http://propmark.com.br/premios/unico-sol-de-platinum-do-fiap-2013-e-brasileiro>>. Acesso em: 20/03/19.

OLIVEIRA, Heloísa. **Marketing Best 2012 premia 17 cases.** Disponível em: <<http://propmark.com.br/premios/marketing-best-premia-17-cases>>. Acesso em: 20/03/19.

OLIVEIRA, Jéssica. **Futebol cresce como pano de fundo para ações com causas sociais.** Disponível em: <<http://propmark.com.br/mercado/futebol-cresce-como-pano-de-fundo-para-acoes-com-causas-sociais>>. Acesso em: 20/05/19.

ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS. **Relatório: Esporte para o desenvolvimento e a paz: em direção à realização das metas de desenvolvimento do milênio.** Nações Unidas, 2003.

OS DEZ anos da histórica parceria entre FC Barcelona e UNICEF. **MKT Esportivo.** Disponível em: <<http://www.mktesportivo.com/2016/11/fc-barcelona-unicef-dez-anos-parceria-patrocinio/>>. Acesso em: 15/05/19.

PITTS, Brenda G.; STOTLAR, David K. **Fundamentos de marketing esportivo.** São Paulo: Phorte, 2002.

POPE, Nigel; TURCO, Doug. **Sport & event marketing.** Roseville: McGraw-Hill, 2001.

PORTO, Gabriel. **Patrocínios em crise no futebol brasil.** Disponível em: <<https://foothub.com.br/patrocinios-em-crise-no-futebol-brasileiro/>>. Acesso em: 13/04/19.

PORTUGAL, Mirela. **7 campanhas brasileiras premiadas no El Ojo 2013.** Disponível em: <<https://exame.abril.com.br/marketing/8-campanhas-brasileiras-premiadas-no-el-ojo-2013/>>. Acesso em: 20/03/19.

PRONI, Marcelo W. **A metamorfose do futebol.** Campinas: Unicamp, 2000.

RODRIGUES, Amelia. **Meu Sangue é Rubro-Negro - Vitória entre as 10 melhores campanhas de marketing do Brasil.** Disponível em: <<http://vitoriavideonews.blogspot.com/2012/12/meu-sangue-e-rubro-negro-vitoria-entre.html>>. Acesso em: 20/03/19.

ROZENQUANZ, Auro dos Santos. **O marketing esportivo praticado no Brasil - Um estudo dos fatores determinantes para o sucesso dos investimentos feitos por empresas na realidade brasileira.** 2006. Trabalho de conclusão (Bacharelado em Administração) - Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2006.

SAAR, Jefferson. **Pensando em marketing esportivo.** 1ª. ed. Pará de Minas: Virtual Book, 2010.

SALGUEIRO, Andreza Marcelle; LOPES, José Pedro; DE PAULA, André. **Marketing social no âmbito esportivo: motivações organizacionais de patrocínio de causa social.** Disponível em:

<http://revistagestaodoesporte.com.br/pluginfile.php/344/mod_resource/content/1/8_Marketing%20social%20no%20%C3%A2mbito%20esportivo%20Motiva%C3%A7%C3%B5es%20organizacionais%20do%20patroc%C3%ADnio%20de%20causa%20social.pdf> Acesso em: 03/05/19.

SANGUE rubro-negro. **Clube de Criação.** Disponível em:

<<https://www.clubedecriacao.com.br/ultimas/sangue-rubro-negro-2/>>. Acesso em: 27/03/19.

Silva, Helton Haddad., Tenca, Evandro Cesar., Schenini, Paulo Henrique., & Fernandes, Sandra. **Planejamento Estratégico de Marketing.** 3a ed.. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.

SOMOGGI, Amir. **Marketing no futebol brasileiro está subproveitado.** Disponível em: <<https://www.sportsvalue.com.br/marketing-no-futebol-brasileiro-esta-subproveitado/>>. Acesso em: 27/03/19.

SORIANO, Ferran. **A bola não entra por acaso: estratégias inovadoras de gestão inspiradas pelo mundo do futebol; tradução Marcelo Barbão.** São Paulo: Larousse do Brasil, 2010.

STUMPF, Ida R. C. **Pesquisa Bibliográfica. Métodos e técnicas de pesquisa em comunicação.** São Paulo: Atlas, 2006

SUZART, Moysés. **Campanha "Meu Sangue é Rubro-Negro" rende prêmio históricos.** Disponível em: <<https://atarde.uol.com.br/esportes/vitoria/noticias/1471970-campanha-meu-sangue-e-rubro-negro-rende-premio-historicos>>. Acesso em: 20/03/19.

TURLAO, Felipe. **Case brasileiro é destaque no NY Festivals.** Disponível em: <<https://www.meioemensagem.com.br/home/comunicacao/2013/05/03/case-brasileiro-e-destaque-no-ny-festivals.html>>. Acesso em: 20/03/19.

VITÓRIA vende camisas da Meu Sangue é Rubro-Negro. **Máquina do Esporte.** Disponível em: <https://maquinadoesporte.uol.com.br/artigo/vitoria-vende-camisas-da-meu-sangue-e-rubro-negro_20622.html>. Acesso em: 20/03/19.